

ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ: ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΣΤΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΑ  
ΤΜΗΜΑΤΑ ΜΕΓΑΛΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

✦ ΠΥΡΕΝΗ ΕΥΓΕΝΙΑ

✦ ΨΥΧΟΓΙΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Κ.ΛΑΖΑΡΗ ΧΡΥΣΟΥΛΑ



ΠΑΤΡΑ 2009

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΗΣ ΤΕΧΝΗΣ

1.1 Κατηγορίες – Είδη εστιατορίου.....	10
1.2 Λειτουργία Επισιτιστικών Τμημάτων.....	16
1.2.1 Εξοπλισμός Εστιατορίου .....	24
1.2.2 Προσωπικό Εστιατορίου.....	40
1.2.3 Τρόποι και Είδη Σερβιρίσματος.....	56

### ΚΑΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

2.1 Η έννοια της Εξυπηρέτησης.....	73
2.1.1 Τι περιλαμβάνει η Εξυπηρέτηση.....	73
2.2 Ο ρόλος της Εξυπηρέτησης στην Επιχείρηση.....	74
2.3 Τα χαρακτηριστικά της Εξυπηρέτησης.....	75
2.4 Παράγοντες που δυσαρεστούν τους πελάτες.....	77
2.5 Βελτίωση.....	87

### ΚΑΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

3.1 Ορισμός της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.....	90
3.1.1 Τα χαρακτηριστικά της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.....	93
3.1.2 Οι παράγοντες της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.....	96
3.1.3 Μέθοδοι Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.....	99
3.1.4 Κακή Εξυπηρέτηση.....	106

3.2	Ποιοτική Εξυπηρέτηση σε Ξενοδοχειακές Μονάδες.....	107
3.2.1	Παράγοντες Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.....	107
3.3	Ποιοτικό Σέρβις.....	112
3.3.1	Διαστάσεις Ποιοτικού Σέρβις.....	112
3.3.2	Μέτρηση Ποιοτικής Εξυπηρέτησης.....	114
3.3.3	Χαρακτηριστικά Ποιοτικού Σέρβις.....	116
3.3.4	Βήματα προς την Επιτυχία.....	117
3.4	Ποιοτική Εξυπηρέτηση και Εκπαίδευση.....	117
3.4.1	Πλεονεκτήματα Εκπαίδευσης.....	118
3.4.2	Στάδια και Μέσα Εκπαίδευσης.....	121
3.4.3	Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....	122
3.4.4	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών.....	124
3.4.5	Εκπαίδευση Προσωπικού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις.....	126
3.4.6	Οφέλη Εκπαίδευσης.....	128

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

4.1	Ιστορική Αναδρομή της Δ.Ο.Π.....	143
4.1.1	Έννοια της Ποιότητας.....	155
4.1.2	Χαρακτηριστικά της Ποιότητας.....	159
4.1.3	Διαστάσεις Ποιότητας.....	161
4.1.4	Σημασία της Ποιότητας.....	163
4.1.5	Στόχοι της Ποιότητας.....	166
4.1.6	Πλεονεκτήματα και Οφέλη της Δ.Ο.Π.....	170

4.2	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	173
4.2.1	Σκοπός της Οργάνωσης.....	173
4.2.2	Δόμη Οργάνωσης.....	175
4.2.3	Δομή οργάνωσης του Προσωπικού Εστιατορίων.....	179
4.2.4	Οργανωτικές Σχέσεις.....	182
4.2.5	Το Σύνδρομο της Αποτυχίας.....	202
4.3	Υγιεινή στα Εστιατόρια.....	216
4.4	Ασφάλεια.....	229

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

5.1	Είδη Ερευνών.....	234
5.2	Βασικά στάδια προετοιμασίας των επιστημονικών εργασιών.....	236
5.3	Η επιλογή και η οριοθέτηση του αντικειμένου της έρευνας.....	240
5.3.1	Παράγοντες και κριτήρια επιλογής του θέματος της έρευνας.....	240
5.4	Η σημασία και η επιστημονική διάσταση του θέματος της έρευνας.....	240
5.5	Προϋποθέσεις για επιτυχή ολοκλήρωση των επιστημονικών ερευνών.....	241
5.5.1	Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου.....	242
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	246
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	247
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	250

## Ευχαριστήριο

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την Κ. Λάζαρη Χρυσούλα , καθηγήτρια στο τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας, χωρίς τις πολύτιμες συμβουλές της οποίας η μελέτη αυτή δεν θα ήταν δυνατό να ολοκληρωθεί.

Επίσης, τις ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες ανταποκρίθηκαν για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην ολοκλήρωση της ερευνητικής διαδικασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Όπως το δηλώνει ο τίτλος της, η μελέτη αυτή εστιάζεται στην ποιοτική εξυπηρέτηση στα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Και αποτολμά ένα τέτοιο εγχείρημα, επειδή η πλευρά αυτή είναι από τις περισσότερο συγκεχυμένες μέσα στον ωκεανό της πλούσιας βιβλιογραφίας.

Πιό συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο αφορά στην εστιατορική τέχνη εστιάζοντας στην λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων καθώς και στην οργάνωση των παραπάνω.

Η έννοια της εξυπηρέτησης, τα χαρακτηριστικά και οι παράγοντες που την επιρρεάζουν αποτελούν το υλικό του δεύτερου κεφαλαίου.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται επισταμένη αναφορά στην ποιοτική εξυπηρέτηση τόσο στις ξενοδοχειακές μονάδες όσο και στις υπόλοιπες επισιτιστικές μονάδες. Προτείνονται τρόποι αντιμετώπισης καθώς και εκπαιδευτικά εργαλεία που βοηθούν στην εξάλειψη της “κακής” εξυπηρέτησης.

Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, αφορά στην διοίκηση ολικής ποιότητας, η οποία περιλαμβάνει όλα τα ανωτέρω. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που έπεται θεωρείται βασικός παράγοντας της ποιοτικής εξυπηρέτησης. Η ασφάλεια και η υγιεινή συμπληρώνουν αυτούς τους παράγοντες και ολοκληρώνουν αυτήν την μελέτη.

Ακολουθεί...

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις δεκαετίες του 1970 και 1980 αλλά και στις αρχές του 1990, ο τουρισμός είχε σημαντική ανάπτυξη και μαζικότητα λόγω της συμπίεσης των τιμών. Η οργάνωση και οι τεχνικές λειτουργίες των επισιτιστικών μονάδων, που είχαν αναπτυχθεί την περίοδο του μεσοπολέμου στην Δυτική Ευρώπη και την Αμερική, άρχισε να φθίνει εξαιτίας της ανάγκης προσαρμογής στα δεδομένα του μαζικού τουρισμού.

Έγινε επίσης επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας και άλλων μορφών εστιατορικών χώρων, εκτός του κλασικού, με ανάλογες τεχνικές και όρους λειτουργίας που προσαρμόζονται στα δεδομένα του καλού σέρβις.

Ιστορικά η έννοια της ποιότητας χρησιμοποιήθηκε με διαφορετικούς τρόπους. Αρχικά η ποιότητα ταυτίστηκε με την επιθεώρηση των παραγόμενων προϊόντων, αργότερα με την βελτίωση των μέσων παραγωγής, και τελικά ο στατιστικός έλεγχος της ποιότητας ήταν το κυρίαρχο μέσο επίτευξης των αποδεκτών ορίων των φυσικών μεταβλητών ενός προϊόντος. Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 η έννοια της ποιότητας επεκτάθηκε και εκτός των παραγωγικών διαδικασιών, φθάνοντας στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με την έννοια της συνολικής ευθύνης και συμμετοχής του Οργανισμού στο σχεδιασμό, στο Marketing, στην παραγωγή, στις πωλήσεις, στα οικονομικά των εταιριών και στις υπηρεσίες που συνοδεύουν το προϊόν μετά την πώληση.

Την εξέλιξη της έννοιας της ποιότητας σε παγκόσμιο επίπεδο, περιγράφει με τα παρακάτω γεγονότα, η ιστορική γραμμή που ακολουθεί:

1750: Επιθεώρηση για την Ποιότητα

1990: Αρχές της Διοικητικής Επιστήμης (Taylor)

1930: Ποιότητα ενσωματωμένη στο προϊόν (Shewhart)

1940: Στατιστικός Ποιοτικός Έλεγχος

1950: Κόστος Ποιότητας. Οι Deming, Juran παρουσιάζουν τις σύγχρονες προσεγγίσεις σχετικά με την ποιότητα.

1960: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Control), Κύκλοι Ποιότητας.

1970: Αξιοπιστία κανένα ελάττωμα, Quality is free (Crosby)

1980: Ποιότητα και Παραγωγικότητα

1990: Ποιότητα ως Στρατηγική Επιλογή, Διοίκηση Ποιότητας (Garvin)

2000: Ποιότητα των οργανισμών.

Η δεκαετία του 2000 χαρακτηρίζεται από την ποιότητα των οργανισμών. Η συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, η ανάπτυξη σύγχρονων τεχνολογιών που μηδένισε την έννοια των γεωγραφικών περιοχών και εντεινόμενος ανταγωνισμός απαιτούν σύγχρονους ποιοτικούς οργανισμούς.

Στόχος λοιπόν αυτής της μελέτης είναι να καταγραφούν οι διαδικασίες εκείνες που θα οδηγήσουν τις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης στην κατάκτηση της ποιότητας, να αναλυθούν οι θεωρίες όμως, που αφορούν στον τουρισμό, όπως η εφαρμογή της ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΗΣ ΤΕΧΝΗΣ στα εστιατόρια των ξενοδοχειακών μονάδων, η έννοια τα χαρακτηριστικά και οι παράγοντες της ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ και ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ / ΣΕΡΒΙΣ, και στη συνέχεια τη ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ και την ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ. Και εν κατακλείδη, να μελετηθούν οι αντιλήψεις των επιχειρηματιών για την ποιότητα και την ποιοτική παροχή υπηρεσιών.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ:**

### **1. Ορισμός εστιατορίου και εστιατορικής τεχνικής**

- **1.1. Είδη εστιατορίων**
- **1.2. Λειτουργία επισιτιστικών τμημάτων**
  - **1.2.1. Εξοπλισμός**
  - **1.2.2. Προσωπικό**
  - **1.2.3. Τρόποι και είδη σερβιρίσματος**

## 1. ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ

**Εστιατόρια (χώροι εστίασης):** Λέγονται τα καταστήματα που λειτουργούν με ορισμένο αγορανομικό, υγειονομικό και νομοθετικό πλαίσιο και όπου ικανοποιείται η γαστριμαργική διάθεση των ανθρώπων με την προσφορά φαγητού, έτοιμου προς κατανάλωση. Η παρασκευή των εδεσμάτων είναι δυνατόν είτε να γίνεται στις εγκαταστάσεις τους είτε να αγοράζονται ημιέτοιμες ή έτοιμες και να σερβίρονται στην πελατεία τους μετά από σχετική επεξεργασία.

**Εστιατορική τεχνική:** Είναι η τεχνική που χρησιμοποιείται για να εξυπηρετηθεί η πελατεία σε φαγητό και ποτό και έχει σκοπό να προσφέρει τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση, τόσο από άποψη χώρου όσο και τρόπου εξυπηρέτησης, με γνώμονα πάντα τις απαιτήσεις των πελατών. Η απλοποίηση των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό, σε συνδυασμό με αυξημένα πρότυπα υγιεινής, είναι ένα από τα χαρακτηριστικά της εξέλιξης της εστιατορικής τεχνικής.

### 1.1. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ - ΕΙΔΗ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ

#### Διάκριση των εστιατορίων σύμφωνα με την υγειονομική διάταξη

Τα εστιατόρια, όπως και όλα τα καταστήματα, βιοτεχνίες ή βιομηχανίες, που ασχολούνται με τρόφιμα, αποτελούν αντικείμενο υγειονομικού ελέγχου και διακρίνονται ανάλογα με τις απαιτήσεις των εγκαταστάσεών τους. Οι εγκαταστάσεις αυτές είναι υποχρεωτικές και ανάλογες με τις προσφερόμενες παρασκευές.

Τα καταστήματα που σερβίρουν φαγητά και ποτά<sup>1</sup> διακρίνονται:

---

<sup>1</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Υγειονομική Διάταξη Α 16/8577/83-άρθρο 37, 38 και 41

ΰ Στα καταστήματα που πωλούν κυρίως ποτά και τα οποία επιτρέπεται να σερβίρουν σε κάποιες περιπτώσεις και ελαφρά γεύματα (όπως τοστ, σάντουιτς, βραστά λουκάνικα, παγωτά κλπ).

ΰ Στα καταστήματα που πωλούν κυρίως φαγητά.

ΰ Στα καταστήματα που συνδυάζουν τα παραπάνω με καλλιτεχνικό πρόγραμμα.

Η πώληση οινοπνευματωδών ποτών επιτρέπεται σε όλες τις κατηγορίες χωρίς άλλη ιδιαίτερη άδεια.

Όσον αφορά αυτά τα οποία σερβίρουν κυρίως φαγητά διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

**Εστιατόριο**, όπου παρασκευάζονται ποικίλα φαγητά, τα οποία προσφέρονται σε καθισμένους ή και σε περαστικούς πελάτες με ή χωρίς τη συνοδεία ποτών (κυρίως οινοπνευματωδών), καθώς και σαλατών, τυριών, φρούτων, γλυκισμάτων κλπ, ώστε να αποτελούν πλήρες γεύμα. Πρόκειται για εστιατόρια χαρακτηριζόμενα από τις αρμόδιες Υπηρεσίες ως «εξοχικά» ή «τουριστικά» ή για εστιατόρια στεγαζόμενα σε ξενοδοχείο, στα οποία επιτρέπεται και η προσφορά πρωινών ροφημάτων, απλών ή σύνθετων.

**Οινομαγειρείο**, λέγεται το εστιατόριο που διαθέτει λαϊκή (ποιοτικά φθηνή) συγκρότηση.

**Ταβέρνα** νοείται το εστιατόριο ή το οινομαγειρείο, στο οποίο οι πελάτες παραμένουν επί πολύ χρόνο καταναλώνοντας φαγητά και οινοπνευματώδη ποτά, ανεξάρτητα από την ύπαρξη ορχήστρας σ' αυτό.

**Ψαροταβέρνα** ονομάζεται αυτό στο οποίο προσφέρονται κυρίως ψάρια (ψημένα, τηγανισμένα, βρασμένα) και κάθε είδους άλλα αλιεύματα με ή χωρίς τη συνοδεία ποτών (κυρίως οινοπνευματωδών), καθώς και σαλατών, τυριών, ορεκτικών, φρούτων κλπ, ώστε να αποτελούν πλήρες γεύμα. Δεν αποκλείεται η περιστασιακή προσφορά στις ψαροταβέρνες και ψημένου κρέατος, «της ώρας».

**Ψητοπωλείο** λέγεται αν σε αυτό ψήνονται ολόκληρα σφάγια ή τεμάχιά τους ή άλλα παρασκευάσματα κρέατος (αλλαντικά, μπιφτέκια, ντονέρ, κοκορέτσι κ.τ.ο.) ή και πουλερικά, τα οποία προσφέρονται σε καθισμένους ή και σε περαστικούς πελάτες με ή χωρίς τη συνοδεία ποτών (κυρίως οινοπνευματωδών), καθώς και τυριών, σαλατών, ορεκτικών, φρούτων κλπ, ώστε να αποτελούν πλήρες γεύμα. Δεν αποκλείεται η περιστασιακή προσφορά στα ψητοπωλεία και ψαριών ή άλλων αλιευμάτων.

**Οβελιστήριο** (σουβλατζίδικο) λέγεται αν σε αυτό ψήνονται με τη βοήθεια μικρών οβελών (οβελοί: μικρές σούβλες) μικρά τεμάχια ή παρασκευάσματα κρέατος (αλλαντικά, μπιφτέκια, ντονέρ, κοκορέτσι κ.τ.ο.) ή και πουλερικά, τα οποία προσφέρονται σε καθισμένους ή και περαστικούς πελάτες με ή χωρίς τη συνοδεία ποτών (κυρίως οινοπνευματωδών), καθώς και σαλατών, τυριών, ορεκτικών, φρούτων κλπ, ώστε να αποτελούν πλήρες γεύμα. Στα οβελιστήρια δεν επιτρέπεται ούτε περιστασιακά η προσφορά ψαριών ή άλλων αλιευμάτων.

**Ψησταριά** είναι η συσκευή, στην οποία ψήνονται τα κρέατα ή τα παρασκευάσματά τους ή τα ψάρια, είτε άμεσα (με ξύλα ή ξυλοκάρβουνα κ.τ.ο.) είτε έμμεσα (με κατάλληλη θέρμανση μεταλλικών πλακών ή ελασμάτων). Ως ψησταριά νοείται και ο ιδιαίτερος χώρος που βρίσκεται συνήθως εντός των ψητοπωλείων ή οβελιστηρίων ή, σπανιότερα (σε περιπτώσεις ακατοίκητων εξοχικών περιοχών) ο κατάλληλος κλειστός χώρος εκτός των παραπάνω καταστημάτων, στον οποίο υπάρχουν η προαναφερόμενη συσκευή και τα όργανα τεμαχισμού του κρέατος. Η ψησταριά δεν πρέπει να θεωρείται κατάστημα.

**Πιτσαρία** χαρακτηρίζεται το κατάστημα, αν σε αυτό παρασκευάζονται και προσφέρονται σε καθισμένους ή και σε περαστικούς πελάτες κυρίως πίτσες και δευτερευόντως άλλα συναφή παρασκευάσματα με βάση τη ζύμη (πεϊνιρλί, πιροσκή, τυρόπιτες κ.τ.ο.), καθώς και μακαρονάδες και μπιφτέκια, με τη

συνοδεία ποτών (κυρίως οινοπνευματωδών) ή όχι, σαλατών, τυριού και φρούτων. Ως πιτσαρία νοείται και το κατάστημα στο οποίο προσφέρονται πίτσες ή και άλλα συναφή παρασκευάσματα, τα οποία προετοιμάζονται εν μέρει σε νομίμως λειτουργούντα εργαστήρια ή εργοστάσια.

**Σνακ- μπαρ** λέγεται αν σε αυτό προσφέρονται σε καθισμένους ή και σε όρθιους πελάτες κάθε είδους ποτά (κυρίως οινοπνευματώδη) με τη συνοδεία ποικιλίας πρόχειρων φαγητών (ζεστών ή κρύων), συμπεριλαμβανομένου και του ψημένου κρέατος (σουβλάκι, μπιφτέκια, μπριζόλες κ.τ.ο.), τα οποία παρασκευάζονται στο ίδιο το κατάστημα ή έχουν παρασκευασθεί σε εργαστήρια ή εργοστάσια που λειτουργούν νόμιμα και είτε κυκλοφορούν στο εμπόριο σε τυποποιημένη μορφή, είτε φέρονται κατά τη μεταφορά τους από το εργαστήριο ή το εργοστάσιο στο κατάστημα εντός κατάλληλων, ερμητικά κλειστών δοχείων. Αν τα ανωτέρω είδη δεν παρασκευάζονται στο κατάστημα, η προέλευσή τους θα αποδεικνύεται με τα τιμολόγια πωλήσεως ή τα δελτία αποστολής.

Στα σνακ-μπαρ μπορεί να προσφέρονται ακόμη και σαλάτες, τυρί και φρούτα, παγωτά και περιστασιακά καφές. Τα σνακ-μπαρ, αναλόγως του κυρίως προσφερόμενου ποτού, χαρακτηρίζονται και ως **ζυθοπωλεία** ή **μυυραρίες**, **ουζοπωλεία** ή **ουζερί** κλπ.

Στα σνακ-μπαρ περιλαμβάνονται και τα FAST-FOOD, δηλαδή τα καταστήματα, που προσφέρουν γρήγορο φαγητό.

**Κέντρο Διασκέδασης** σύμφωνα με το άρθρο 41 της Υ.Δ. είναι ο στεγασμένος ή ακάλυπτος χώρος συγκέντρωσης του κοινού για την παρακολούθηση καλλιτεχνικού κυρίως προγράμματος σε συνδυασμό με την παροχή φαγητών ή και ποτών. Πέρα από το χώρο αυτόν, υπάρχουν οπωσδήποτε και οι προβλεπόμενοι στεγασμένοι χώροι της Υ.Δ. με τον απαραίτητο εξοπλισμό και συγκρότηση, ανάλογα με το είδος του καταστήματος.

Δεν θεωρούνται Κέντρα Διασκέδασης τα καταστήματα στα οποία, κατόπιν αδείας της αστυνομίας γίνεται χρήση εγχόρδων μουσικών οργάνων χωρίς ενισχυτή και μεγάφωνα ή στερεοφωνικού μηχανήματος μικρής ισχύος, ανάλογης με το χώρο για τη δημιουργία ευχάριστης ατμόσφαιρας στο κατάστημα. Στα καταστήματα αυτά δεν επιτρέπεται ο χορός.

### **Διάκριση των εστιατορίων ως προς την εκμετάλλευση.**

Τα εστιατόρια ανάλογα με τον οικονομικό προσανατολισμό της δραστηριότητάς τους διακρίνονται σε επιχειρήσεις<sup>1</sup> που λειτουργούν με σκοπό το εμπορικό κέρδος και σε επιχειρήσεις ή ιδρύματα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ή και επιδοτούμενα (εστιατόρια ιδρυμάτων κοινωνικής πρόνοιας, φυλακών, δημόσιων νοσοκομείων, λέσχες δημόσιου ή στρατιωτικού χαρακτήρα κλπ).

Ακόμη διακρίνονται με βάση το μέγεθος της αγοράς στο οποίο απευθύνονται. Σε ορισμένες περιπτώσεις η αγορά στην οποία απευθύνονται είναι αυστηρά περιορισμένη (όπως νοσοκομεία, πλοία, αεροπλάνα κλπ) ενώ σε άλλες περιπτώσεις είναι ευρύτερη.

Έχει σημασία να τονίσουμε εδώ ότι η εξυπηρέτηση σε φαγητό μπορεί να αποτελεί την αποκλειστική και πρωτεύουσα δραστηριότητα (μη αυτοτελή εστιατόρια) όπως π.χ. συμβαίνει με τα εστιατόρια μεταφορικών μέσων, όπου πρωτεύων στόχος είναι η μεταφορά.

### **Διάκριση των εστιατορίων ως προς τα προσφερόμενα εδέσματα.**

Τα εστιατόρια ανάλογα με την κουζίνα που προσφέρουν<sup>1</sup>, ομαδοποιούνται σε **τυπικά εστιατόρια** της χώρας, απ' όπου οφείλουν την καταγωγή τους. Τα ίδια αυτά εστιατόρια όταν βρίσκονται σε άλλες χώρες αποκτούν τον τίτλο **εθνίκ.**

Το εθνικό είναι αγγλικός όρος και προέρχεται από την ελληνική λέξη εθνικό. Χρησιμοποιείται για να δηλώσει ξενική προέλευση σε κοινωνικοπολιτικά θέματα ή τάσεις. Δεν αφορά μόνο το φαγητό αλλά και άλλες δραστηριότητες όπως τα ποτά, τη μόδα κλπ.

Οι κυριότερες εθνικές κουζίνες που συναντάμε στα περισσότερα σημεία του πλανήτη είναι η γαλλική, η ιταλική, η κινέζικη, η ινδική, η μεσανατολική και η ιαπωνική και η ύπαρξή τους σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τη διασπορά των πληθυσμών αυτών αλλά και τη μόδα που κυριαρχεί.

**Ψησταριές ή Grill** με ειδίκευση στις παρασκευές ψητών κρεάτων και “της ώρας”.

Û **Ψαροταβέρνες** με ειδίκευση στα ψάρια και θαλασσινά.

Û **Εστιατόρια κυνηγιού**, τα οποία γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες στην παρασκευή θηραμάτων και άγριων πτηνών.

Û **Εστιατόρια υγιεινής διατροφής**, τα οποία ειδικεύονται στην Παρασκευή φαγητών με ιδιαιτερότητες για πελατεία που ακολουθεί κάποιο ειδικό διαιτολόγιο λόγω διάφορων παθήσεων ή ατομικών πεποιθήσεων (χορτοφαγία, υγιεινές τροφές απαλλαγμένες από συντηρητικά, προϊόντα βιοκαλλιέργειας κλπ.).

Τα εστιατόρια αυτά βρίσκονται συνήθως συγκεντρωμένα σε παρυφές πόλεων ή συνοικισμών, σε εκδρομικούς τόπους ή σε παραλίες. Η συγκέντρωση αυτή κάνει γνωστή την συγκεκριμένη περιοχή, με αποτέλεσμα να λειτουργεί σαν επιπλέον πόλος έλξης πελατών.

Τα εστιατόρια υγιεινής διατροφής ειδικότερα βρίσκονται συνήθως σε ξενοδοχεία με θεραπευτικά κέντρα, σε περιοχές με ιαματικά λουτρά, σε νοσοκομεία, σε κέντρα αναζωογόνησης κλπ.

## 1.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

Με τον όρο επισιτιστικά ενός ξενοδοχείου εννοούμε τα εστιατόρια, καφέ, σνακ μπαρ και όλα τα τμήματα αυτού που προσφέρουν φαγητό ή έστω σνακ.

Η λέξη επισιτιστικό<sup>2</sup> είναι επίθετο. Σύνθετη λέξη από την πρόθεση επί και τη λέξη σίτιση παράγωγη εκ του αρχαίου ρήματος *σιτέω* που σημαίνει τρέφω, ταΐζω. Αφορά, λοιπόν, σε κάθε μορφή και ποσότητα φαγητού που μπορεί να προσφέρεται από τα τμήματα αυτά. Η λέξη εστιατόριο πάλι, ξεκινά από την αρχαιότητα από την λέξη «εστία» το αντίστοιχο του σημερινού τζακιού, που ήταν το κέντρο του σπιτιού και το σημείο συγκέντρωσης της οικογένειας και των φίλων. Γύρω από την εστία μαζεύονταν για το φαγητό, το οποίο παρασκευαζόταν σε αυτήν. Η εστία ήταν το σημαντικότερο σημείο του σπιτιού κατά την αρχαιότητα και εν μέρει και στα μεταγενέστερα χρόνια.

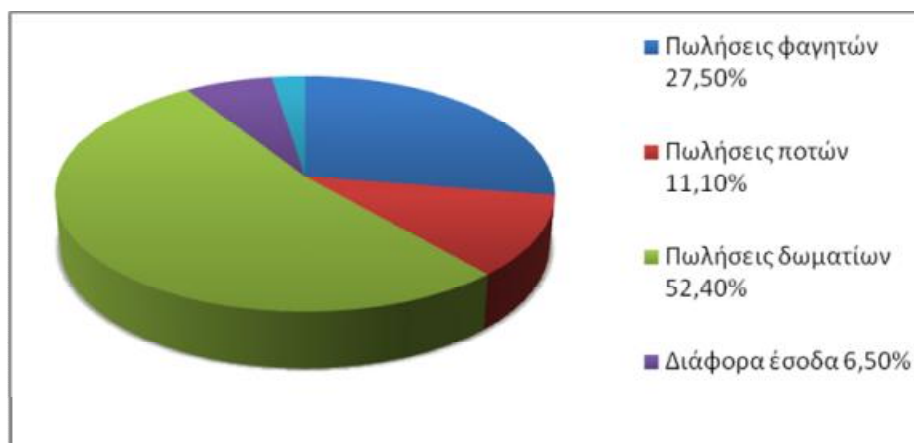
Η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση αναλόγως μεγέθους και τάξης έχει τουλάχιστον ένα τέτοιο τμήμα το οποίο εξυπηρετεί την παράθεση των πρωινών και των γευμάτων και λειτουργεί ως το βασικό εστιατόριο αυτής. Τα επιπλέον τμήματα, συνήθως, λειτουργούν τόσο για τους πελάτες του ξενοδοχείου όσο και για τους επισκέπτες που έρχονται για μερική χρήση των υπηρεσιών του στην ξενοδοχειακή ορολογία γνωστοί ως *passants*.

Η διοίκηση των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχείων είναι ένας πραγματικά πολύπλευρος τομέας διοικήσεως. Ασχολείται με το στυλ και την ποιότητα του φαγητού και των ποτών, τις τιμές αυτών, το στυλ του κάθε τμήματος (πάντα βάσει του στυλ και της κατηγορίας του ξενοδοχείου στο οποίο βρίσκεται), το προσωπικό, το *room-service*, τα *catering*, τις πωλήσεις και την προώθησή τους και εν γένει με ότι εφάπτεται των επισιτιστικών τμημάτων.



Τα επισιτιστικά τμήματα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελούν τον δεύτερο ισχυρότερο οικονομικό τομέα (με πρώτο τα δωμάτια), και απαιτούν πολύ περισσότερη προσοχή και εργασία από αυτά.

Το διάγραμμα<sup>2</sup> που ακολουθεί ισχυροποιεί την ανωτέρα θέση. Παρατηρούμε ότι όντως, οι πωλήσεις των δωματίων καταλαμβάνουν την πρώτη θέση στον οικονομικό τομέα με ποσοστό 52,40% εν αντιθέσει με τις πωλήσεις των φαγητών που έρχονται δεύτερες με ποσοστό 27,50%. Ακολουθούν οι πωλήσεις ποτών και τα διάφορα έσοδα.



ΠΗΓΗ: Τζωρακολευθεράκης Ζ., Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων μαζική παραγωγή φαγητών

<sup>2</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Τζωρακολευθεράκης Ζ., Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων μαζική παραγωγή φαγητών, Αθήνα (1999), σελ.24-26

## ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα εστιατόρια εκείνα που λειτουργούν ως χώροι εκμετάλλευσης ενός ξενοδοχείου. Τους τύπους αυτών εξετάζουμε παρακάτω:

1. *Τραπεζαρία*, όπως είναι ήδη γνωστό, ο χώρος εστίασης ή η αίθουσα φαγητού του ξενοδοχείου λέγεται τραπεζαρία. Εδώ προσφέρονται όλες οι παρασκευές της κουζίνας, τα κρασιά, τα διάφορα ποτά και παρέχεται κάθε είδους υπηρεσία για την καλή εστίαση των φαγητών. Πελάτες είναι κατά κανόνα οι ένοικοι του ξενοδοχείου, οι καλεσμένοι τους και ενίοτε διερχόμενοι πελάτες. Στα ξενοδοχεία που παρέχουν εγκαταστάσεις και υπηρεσίες συνεδρίων και εκδηλώσεων, ο χώρος της τραπεζαρίας είναι αυτός που εξυπηρετεί το κοινό των ανωτέρω συνεστιάσεων και συνεδρίων. Το εστιατόριο στο χώρο του ξενοδοχείου αποτελεί έναν από τους βασικούς κλάδους εκμετάλλευσής του και για το λόγο αυτό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και φροντίδας.

2. *Εστιατόριο-μπαρ*, τα χαρακτηριστικά των εστιατορίων-μπαρ είναι κατά βάση τα ακόλουθα:

- Απλός τύπος εστιατορίου που λειτουργεί κυρίως στον χώρο του μπαρ ή σε άλλο ιδιαίτερο χώρο αλλά πάντοτε κοντά στο μπαρ.
- Εξυπηρετεί πελάτες για φαγητό τις ώρες που το κανονικό εστιατόριο του ξενοδοχείου είναι κλειστό.
- Λειτουργεί συνήθως μέχρι τις πρώτες πρωινές ώρες.
- Ο εξοπλισμός του συμπληρώνεται από μια κουζίνα ηλεκτρικού τύπου ή αερίου.
- Το εδεσματολόγιο περιλαμβάνει ελαφρές παρασκευές, γλυκά και διάφορα κρύα πιάτα που διατηρούνται έτοιμα στο ψυγείο.

3. *Εστιατόρια περιηγητών*, τα εστιατόρια αυτού του τύπου τα συναντάμε αποκλειστικά και μόνο σε ξενοδοχειακές μονάδες που βρίσκονται

σε απομακρυσμένες περιοχές, όπου υπάρχει τουριστικό ενδιαφέρον και δέχονται συνεχώς επισκέψεις οργανωμένων ομάδων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των εστιατορίων περιηγητών είναι τα εξής:

• Αποτελούν τμήμα του ξενοδοχείου αλλά ο χώρος τους είναι έξω από την κανονική τραπεζαρία.

• Έχουν κοινό εξοπλισμό, περιορισμένο αριθμό προσωπικού και γενικά η αίθουσα είναι απλής διακόσμησης.

• Το εδεσματολόγιο είναι περιορισμένο και περιλαμβάνει παρασκευές που απαιτούν σύντομο χρόνο προετοιμασίας.

Εκτός από τους τρεις τύπους εστιατορίων που αναφέραμε παραπάνω, έχουμε σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και άλλους εστιατορικούς χώρους με διαφορετική κατηγορία και εξειδίκευση παρασκευών ώστε να υπάρχει ποικιλία. Αυτό βοηθά στο να μην πλήτουν οι πελάτες αφενός και αφετέρου να προσελκύονται πελάτες εκτός των ενοίκων του ξενοδοχείου. Έτσι, μπορεί να συναντήσουμε μια ταβέρνα, ένα εστιατόριο διεθνούς κουζίνας, ένα εστιατόριο με τοπική κουζίνα κ.λ.π

## **ΤΟ ΜΠΑΡ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ**

Το μπαρ είναι ένας χώρος όπου μπορεί κανείς να καταναλώσει κάθε είδος ποτού, αλκοολούχο ή μη, αναμεμειγμένου ή απλού. Στην σημερινή εποχή δεν υπάρχει ξενοδοχειακή μονάδα χωρίς μπαρ. Υπάρχουν κάποιοι τύποι μπαρ οι οποίοι συναντώνται μόνο σε ξενοδοχειακές μονάδες και αυτοί είναι οι εξής:

• **Main bar**, είναι βασικός κλάδος εκμετάλλευσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας και λειτουργεί συνήθως τις απογευματινές, βραδινές και νυχτερινές ώρες έχοντας ιδιαίτερη σημασία στις δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης. Βρίσκεται κοντά στα σαλόνια του ξενοδοχείου και έχει άμεση πρόσβαση σε βεράντες και κήπους.

Û **Mini bar**, είναι ένα μικρό ψυγείο – έπιπλο, βασικό στοιχείο των δωματίων και περιέχει ποτά μινιατούρες, μικρές σαμπάνιες, μπύρες, αναψυκτικά κ.λ.π τα οποία ανανεώνονται καθημερινά από το room service.

Û **Dispenser bar**, το συναντάμε μόνο σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και εξυπηρετεί τα εξής συγκεκριμένα τμήματα αυτών:

- Τα εστιατόρια του ξενοδοχείου όταν δεν υπάρχει restaurant bar
- Τις παραγγελίες δωματίων (room service)
- Τα σαλόνια του ξενοδοχείου
- Τα banquets, δεξιώσεις και άλλες εκδηλώσεις
- Την τροφοδότηση του εστιατορίου με κρασιά.

Οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψιν στο στάδιο του σχεδιασμού και της οργάνωσης των χώρων των εγκαταστάσεων παραγωγής σύμφωνα με τον κ. Τζωρακολευθεράκη<sup>3</sup> πρέπει να διασφαλίζουν:

- Û Άριστη ροή της εργασίας και των υλικών,
- Û Διαφυγή διασταυρώσεων,
- Û Διευκόλυνση της μεταφοράς υλικών μέσω ορθολογικής διαμόρφωσης των διαδρόμων,
- Û Απομόνωση των χώρων που προξενούν θορύβους,
- Û Οικονομική αξιοποίηση των χώρων και
- Û Λειτουργική διαρρύθμιση.

Και συνεχίζει: “Πρέπει όμως να τονίσουμε ότι, ο σχεδιασμός των χώρων και εγκαταστάσεων μαζικής παραγωγής είναι ιδιαίτερα πολύπλοκος εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων που εμπλέκονται τόσο κατά την παραγωγική εργασία όσο και κατά την διαδικασία διάθεσης των προϊόντων”, όπως:

---

<sup>3</sup> Ο.π. σελ. 62-65.

Û Η ποικιλία των μεθόδων παραγωγής και σερβιρίσματος που χρησιμοποιούνται ή ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν στο μέλλον.

Û Η μεγάλη ποικιλία των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται.

Û Η ευπάθεια του τελικού προϊόντος και η μικρή αποθηκευτική αντοχή του.

Û Η αστάθεια της ζήτησης του προϊόντος, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται αιχμές σε συγκεκριμένες ώρες της ημέρας και αδράνεια στα ενδιάμεσα.

Το πρόβλημα διογκώνεται όταν σε μία επισιτιστική επιχείρηση προσφέρονται διαφορετικά “προϊόντα” ή ακόμη εφαρμόζονται διαφορετικά συστήματα παράθεσης γευμάτων. Για παράδειγμα, ένα εστιατόριο ξενοδοχειακής επιχείρησης ενδέχεται να εφαρμόζει το σύστημα buffet στο γεύμα και το σύστημα table d’hotel στο δείπνο ή το αντίθετο.

Το πρώτο βήμα για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό μιας επισιτιστικής επιχείρησης είναι ο προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης και περιλαμβάνει:

1. *Προσδιορισμό του είδους της πελατείας:* Ο κύριος στόχος, που θα πρέπει να ξεκαθαριστεί από την αρχή, είναι ο προσδιορισμός του τμήματος της αγοράς που ενδιαφέρει την επιχείρηση. Όταν προσδιοριστεί η “ταυτότητα” της πελατείας που στοχεύουμε, έχουμε τις βάσεις για τον σχεδιασμό των χώρων και των εγκαταστάσεων της παραγωγής και της κατανάλωσης. Ο πελάτης με την είσοδό του στο εστιατόριο, ταβέρνα ή snack-bar, έχει ορισμένες προσδοκίες σχετικά με τον τύπο της επιχείρησης και με το επίπεδο των υπηρεσιών. Η εικόνα που έχει δημιουργήσει η επιχείρηση πρέπει να ταυτίζεται με τις προσδοκίες του πελάτη. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό, από το στάδιο του σχεδιασμού να λαμβάνονται υπόψη όλες οι παράμετροι των διαδικασιών παραγωγής και σερβιρίσματος έστω το τελικό αποτέλεσμα (προϊόν/υπηρεσία) να ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη που στοχεύουμε να

εξυπηρετήσουμε. Πρόσθετα, ο αποτελεσματικός σχεδιασμός των χώρων και των εγκαταστάσεων μαζικής παραγωγής φαγητών, εκτός από τα προηγούμενα, προϋποθέτει να ληφθούν παράγοντες που σχετίζονται με το προσφερόμενο menu. Οι παράγοντες αυτοί – είδος menu, ιδιαιτερότητες πιάτων σύστημα και τρόπος σερβιρίσματος, ειδικά εδέσματα, βαθμός χρησιμοποίησης έτοιμων τροφίμων κ.α., επηρεάζουν, όπως γίνεται αντιληπτό, άμεσα το σχεδιασμό των αναγκαίων χώρων και εγκαταστάσεων.

2. *Έλεγχος του κόστους:* Ανεξάρτητα από τον τύπο και το μέγεθος της επισιτιστικής επιχείρησης, το κόστος πρέπει να ελέγχεται από το αρχικό στάδιο του σχεδιασμού (κόστος κτηρίων, εγκαταστάσεων, μηχανημάτων κ.ά.) μέχρι το κόστος λειτουργίας (κόστος τροφίμων και ποτών, εργατικό κόστος κ.ά.).

3. *Διευκόλυνση παραγωγής και σερβιρίσματος:* Περιλαμβάνει το εργονομικό σχεδιασμό των χώρων και του εξοπλισμού παραγωγής (και σερβιρίσματος). Απαραίτητη προϋπόθεση, στο στάδιο αυτό είναι να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τα παρακάτω:

• Προσδιορισμό του είδους, αριθμού, μεγέθους και δυναμικότητας των μέσων επεξεργασίας.

• Προσδιορισμό των αναγκαίων χώρων (διανομή των διατεθειμένων χώρων και διαρρύθμισή τους).

• Διάταξη των μέσων επεξεργασίας.

• Προσδιορισμό των απαραίτητων τεχνικών εγκαταστάσεων (ύδρευσης, αποχεύτευσης, αερισμού, ηλεκτρισμού κ.ά.).

4. *Παραγωγικότητα προσωπικού:* Συχνά η χαμηλή παραγωγικότητα του προσωπικού μαζικής παραγωγής οφείλεται και στην έλλειψη σχεδιασμού, στην έλλειψη εκπαίδευσης ή ακόμη και στη χρησιμοποίηση αναποτελεσματικών μεθόδων εργασίας. Για το λόγο αυτό, από το στάδιο του σχεδιασμού, πρέπει να μελετηθούν τα παρακάτω σημεία, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας:

Û Μελέτη των απαιτούμενων εργασιών για την κατάρτιση προγραμμάτων εργασίας, πλάνων περιγραφής καθηκόντων και οργανογράμματος προσωπικού.

Û Μελέτη για την σωστή τοποθέτηση των μηχανημάτων, συσκευών και εργαλείων, πάγκων εργασίας κ.ά., ώστε να επιτυγχάνεται οικονομία κινήσεων εργαζομένων.

Û Μελέτη για την ορθολογική αξιοποίηση των ενδεδειγμένων ανθρωπομετρικών διαστάσεων στην επιλογή του εξοπλισμού (ύψος τραπεζιών εργασίας, ραφιών κ.ά.).

5. *Εποπτεία και εκπαίδευση προσωπικού:* Κατά το στάδιο του σχεδιασμού πρέπει να ληφθεί υπόψη και το θέμα της εποπτείας και εκπαίδευσης του προσωπικού, ώστε να εξασφαλιστούν οι απαραίτητοι χώροι και εγκαταστάσεις (π.χ. αίθουσες για συναντήσεις και εκπαίδευση).

6. *Ασφάλεια και υγιεινή:* Η πρόβλεψη σχετικά με την ασφάλεια και την υγιεινή αφορά τόσο τους πελάτες όσο και τους εργαζόμενους. Φυσικά υπάρχει και η σχετική νομοθεσία (κανονισμοί πυρασφάλειας, υγειονομικοί κανονισμοί κ.α.), που καθορίζει τις υποχρεώσεις της επιχείρησης.

7. *Καθαριότητα και συντήρηση:* Κατά τον σχεδιασμό, δεν θα πρέπει να αγνοηθούν τα στοιχεία που αφορούν στις απαιτήσεις για καθαριότητα και συντήρηση των χώρων εγκαταστάσεων. Παράγοντες όπως είδος και ποιότητα δαπέδων, επένδυση τοίχων, είδος και λειτουργικότητα των εγκαταστάσεων κ.ά., πρέπει να μελετηθούν με ιδιαίτερη προσοχή.

8. *Πρόβλεψη για μελλοντικές αλλαγές:* Επίσης, κατά τον προγραμματισμό των αναγκαίων χώρων, θα πρέπει να γίνεται πρόβλεψη για μελλοντικές αλλαγές. Έχει παρατηρηθεί ότι οι περισσότερες επισιτιστικές επιχειρήσεις πραγματοποιούν κάποιες μετατροπές κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής τους. Οι προβλέψεις λοιπόν για μελλοντικές προεκτάσεις, προϋποθέτουν το σχεδιασμό ελεύθερων χώρων.

### 1.2.1. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

Ο εξοπλισμός που απαιτείται για την λειτουργία ενός εστιατορίου περιλαμβάνει έπιπλα, διάφορα σκεύη και λινά.

Για την επιλογή του εξοπλισμού πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν:

- Ο τύπος του εστιατορίου
- Οι μέθοδοι εξυπηρέτησης τις οποίες θα εφαρμόζει
- Το μέγεθος του καταστήματος
- Η πελατεία την οποία θα εξυπηρετεί και
- Η διακόσμηση και το στυλ που επιθυμεί να εισάγει στην αγορά.

Η σημαντικότερη βέβαια παράμετρος στην επιλογή του εξοπλισμού είναι η δαπάνη την οποία είναι διατεθειμένος να κάνει ο επιχειρηματίας.

Ο εξοπλισμός μπορεί να διακριθεί ανάλογα με την φύση και την χρήση του σε:

1. ΕΠΙΠΛΑ
2. ΙΜΑΤΙΣΜΟ
3. ΕΠΙΤΡΑΠΕΖΙΑ ΣΚΕΥΗ:

A. ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ

B. ΠΟΡΣΕΛΑΝΕΣ

Γ. ΓΥΑΛΙΝΑ – ΚΡΥΣΤΑΛΛΙΝΑ

Δ. ΔΙΑΦΟΡΑ

#### 1. Έπιπλα

A) τραπέζια

B) καθίσματα

Γ) σκευοθήκες (πάσα, tables de service)



Δ) γκεριντόν

Ε) τρόλεϊ

### *A. Τραπέζια*

Η διάκρισή τους κατά τον Κο Μάρα<sup>4</sup> γίνεται ανάλογα:

• Με το σχήμα τους σε : τετράγωνα, παραλληλόγραμμα, στρογγυλά

• Με τα άτομα που εξυπηρετούν σε : διθέσια, τετραθέσια, εξαθέσια, και μεγαλύτερα όταν αυτό χρειάζεται.



*Διαστάσεις:* Τετράγωνα διθέσια 0,60 – 0,65m η κάθε πλευρά

Στρογγυλά τετραθέσια 0,80 – 0,90m διάμετρος

Τετράγωνα τετραθέσια , 1m η κάθε πλευρά

Παραλληλόγραμμα 0,75m η μικρή και από 1,20m και περισσότερο η μεγάλη πλευρά

Το ιδανικό ύψος που πρέπει να έχουν από το έδαφος είναι 0,70 – 0,75m, σε σχέση και με την καρέκλα που χρησιμοποιείται.

Τα χαρακτηριστικά τους εξαρτώνται από το υλικό κατασκευής τους:

Ξύλινα: το ξύλο είναι σχετικά ακριβό υλικό, βαρύ αλλά αρκετά ελκυστικό. Δίνει στυλ, φθείρεται όμως γρήγορα και θέλει τακτική συντήρηση.

Πλαστικά: έχουν χαμηλό κόστος αγοράς, δε φθείρονται εύκολα, οπότε δε χρειάζεται συντήρηση. Προτείνεται για εξωτερικούς χώρους και επιχειρήσεις

<sup>4</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. **Αθαν. Γ. Μάρας**, *Οργάνωση – Τεχνική ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ*, INTERBOOKS, Αθήνα (1999) σελ.39-40

που δε δίνουν έμφαση στο στυλ, αλλά στο μικρότερο δυνατό κόστος αγοράς και συντήρησης.

Μεταλλικά: υπάρχουν σε ποικιλία μεταλλικών κραμάτων και αλουμινίου. Είναι ελαφρά, πρακτικά, δεν χρειάζονται συντήρηση, καθορίζονται εύκολα. Χρησιμοποιούνται κυρίως από καφέ ή σνακ μπαρ. Ανάλογα με τη διακόσμηση συντελούν στη δημιουργία φουτουριστικού περιβάλλοντος.

Μπαμπού: είναι αισθητικά όμορφο, είναι αρκετά ακριβό, δεν έχει μεγάλη αντοχή.

Συνδυασμός ξύλου και μετάλλου: συνηθίζεται να χρησιμοποιείται μεταλλικός σκελετός με καπάκι από MDF ή νοβοπάν, για μικρότερο κόστος κατασκευής.

## *B. Καθίσματα*

Πρέπει να έχουν το ίδιο στυλ με τα τραπέζια<sup>4</sup> και να είναι ανθεκτικά γιατί ταλαιπωρούνται περισσότερο από κάθε άλλο έπιπλο του εστιατορίου. Αγοράζονται σε συνδυασμό με το τραπέζι. Ο βαθμός στον οποίο είναι αναπαυτικά εξαρτάται από το επιθυμητό seat turnover του εστιατορίου.



Ένα καλό εστιατόριο το οποίο βασίζεται στη δημιουργία άνετης ατμόσφαιρας και έχει ακριβές τιμές, επιλέγει αναπαυτικά καθίσματα γιατί οι πελάτες κάθονται αρκετή ώρα. Αντίθετα, ένα σνακ μπαρ με χαμηλές τιμές και μεγάλη κίνηση δεν επιθυμεί να καταλαμβάνονται τα καθίσματα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η επιλογή του, λοιπόν, γίνεται με εντελώς διαφορετικά κριτήρια ως προς την αναπαυτικότητα.

Το ύψος τους από το πάτωμα κυμαίνεται 0,40 – 0,45m. Οι συνηθέστερες διαστάσεις του πλαισίου του καθίσματος είναι 0,45x0,40 m.

Τα καθίσματα μπορεί να είναι ξύλινα, μπαμπού συνδυασμός ξύλου και βελούδου, συνδυασμός ξύλου και υφάσματος ή ξύλου και δέρματος (στα πολυτελή εστιατόρια), συνδυασμός ξύλου και μετάλλου ή πλαστικά.

### Γ. Σκευοθήκες (πάσα, *tables de service*)

Τα πάσα<sup>4</sup> χρησιμοποιούνται σαν δορυφορικές βάσεις των σερβιτόρων, ώστε να αποφεύγεται η συνεχής μετακίνηση. Είναι ειδικά διαμορφωμένα έπιπλα, μέσα στα οποία ο τραπεζοκόμος τοποθετεί διάφορα σκεύη και λινά για να διευκολύνεται στο σερβίρισμα. Ο αριθμός των *tables de service* είναι ανάλογος του αριθμού των τραπέζιων και του μεγέθους της τραπεζαρίας. Χωρίζεται στο επάνω και το κάτω μέρος. Το επάνω έχει συνήθως δυο σειρές συρταριών όπου τοποθετούνται όλων των ειδών πιρούνια, μαχαίρια και κουτάλια. Στο κάτω μέρος, υπάρχουν ντουλάπια ή ράφια και τοποθετούνται τα διάφορα είδη λινών, πιάτα και μενάτζ. Η επάνω επιφάνεια παραμένει ελεύθερη για να τοποθετούνται προσωρινά, κατά τη διάρκεια του *service*, οι πιατέλες από την κουζίνα, τα πιάτα μετά το ντεπαρασάζ κ.ο.κ

Πολλά εστιατόρια έχουν καταργήσει τα πάσα ως βάσεις ανεφοδιασμού και χρησιμοποιούν πτυσσόμενες βάσεις δίσκων (*stretch* ή ψαλίδια). Αυτή η λύση προτείνεται για εστιατόρια που σερβίρουν έτοιμο πιάτο.

### Δ. Κινητά τραπέζια (Γκεριντόν)

Είναι μικρά τραπεζάκια<sup>4</sup>, τα οποία χρησιμοποιούνται για σέρβις αυτού του τύπου. Έχουν το ίδιο ύψος με τα τραπέζια (0,75 – 0,80m) ώστε να μπορούν να εφαρμόζουν σ'αυτά και πλάτος 0,40 – 0,45m. Στο επάνω μέρος η επιφάνεια είναι καθαρή για να τοποθετούνται τα διάφορα εδέσματα, ενώ το κάτω ράφι χρησιμοποιείται ως βοηθητικός χώρος. Τα υλικά κατασκευής του είναι ξύλο ή συνδυασμός μετάλλου με ξύλο.

## Ε. Τρόλεϊ

Είναι τραπεζάκια με ρόδες και χρησιμοποιούνται για την μεταφορά, την επίδειξη και το σερβίρισμα εδεσμάτων, κρασιών, ποτών και γλυκών κλπ.

Ανάλογα με την χρήση τους και το είδος σερβιρίσματος διακρίνονται σε:

- Û Table au buffet froid, για επίδειξη κρύων παρασκευών
- Û Table a flambe, για παρασκευή εδεσμάτων φλαμπέ
- Û Table a hors d'oeuvre, για ορεκτικά
- Û Table a decoupage, για τεμαχισμό και μεριδοποίηση εδεσμάτων κυρίως Σατομπριάν
- Û Table a patisserie, τραπέζι έκθεσης γλυκών.
- Û Table aux boissons, τραπέζι έκθεσης γλυκών
- Û Table au fromages, για επίδειξη τυριών
- Û Τρόλεϊ μεταφοράς σκευών από και προς την κουζίνα.

## 1. ΙΜΑΤΙΣΜΟΣ

Με τον όρο λινά εστιατορίου εννοούμε όλο τον ιματισμό του εστιατορίου και κάθε υφασμάτινο είδος του. Τα λινά του εστιατορίου πρέπει να επιλέγονται



με κριτήριο τον τύπο του εστιατορίου, την αντοχή τους και το μέγεθος των τραπεζιών που θα καλύπτουν. Παρά την έκφραση «λινά», το ύφασμα από το οποίο ράβεται ο ιματισμός ενός εστιατορίου ποικίλει από βαμβακερά, λινά, συνθετικά και πολυεστερικά υφάσματα μέχρι και μεταξωτά.

Για ένα εστιατόριο χρειαζόμαστε τα παρακάτω λινά:

A. Μολετόν

B. Τραπεζομάντιλα

Γ. Ναπερόν

Δ. Πετσέτες πελατών

E. Πετσέτες τραπεζοκόμων

ΣΤ. Δισκόπανα

Z. Ποτηρόπανα

H. Μπουφεδόπανα

A. Μολετόν (molleton)

Το πρώτο λινό που στρώνεται στο τραπέζι είναι το μολετόν<sup>5</sup>. Κατασκευάζεται από ειδικό ύφασμα, συνήθως από λεπτή τσόχα ή μάλλινο απαλό ύφασμα (π.χ φανέλα). Ακόμη από πλαστική ύλη, η οποία κόβεται ακριβώς στις διαστάσεις του τραπεζιού και έχει σπογγώδη υφή. Το στρώσιμο του μολετόν πρέπει να γίνει κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει ολόκληρη την επιφάνεια του τραπεζιού, με τα πλαϊνά, και να εφάπτεται τελείως πάνω σ' αυτή. Η τέλεια επαφή επιτυγχάνεται με την βοήθεια κορδονιού ή λάστιχου, το οποίο κρατά τεντωμένη την επιφάνεια του μολετόν.

---

<sup>5</sup> Ο.π. σελ. 45-46

Το στρώσιμο του μολετόν αποσκοπεί στο:

ü Να μην κάνουν θόρυβο τα διάφορα σκεύη την ώρα που τοποθετούνται πάνω στο τραπέζι ή την ώρα που αποσύρονται από τον τραπεζοκόμο.

ü Να δημιουργείται στον πελάτη αίσθηση άνεσης, όταν τα χέρια του ακουμπούν στο τραπεζομάντιλο. Η άνεση δημιουργείται γιατί το molleton ως μάλλινο απαλό ύφασμα ελαττώνει την σκληρότητα του επάνω μέρους του τραπεζιού.

ü Να μη γλιστρά το τραπεζομάντιλο, αλλά να πέφτει στρωτά. Υπάρχουν τραπέζια τα οποία έχουν ενσωματωμένη κάποια μαλακή επιφάνεια από δέρμα ή τσόχα στο επάνω μέρος. Παρά το γεγονός ότι πολλά εστιατόρια, τα οποία χρησιμοποιούν λινά στο στρώσιμο της αίθουσας, παραμελούν τη χρήση του, το μολετόν παραμένει ένδειξη σωστού και επιμελημένου σέρβις.

## B. Τραπεζομάντιλο

Σε όσα εστιατόρια χρησιμοποιούν λινά, το τραπεζομάντιλο<sup>5</sup> είναι αυτό που δίνει χρώμα και χαρακτήρα σε συνδυασμό με το ναπερόν. Παίζοντας με τις αποχρώσεις και τα σχέδια στο ύφασμα μπορεί κανείς να δημιουργήσει ατμόσφαιρα χρωματικού σπιτιού ή απέριττης πολυτέλειας. Το τραπεζομάντιλο μπορεί να δώσει την αίσθηση απόλυτης καθαριότητας ή σε αντίθετη περίπτωση να δημιουργήσει αίσθημα κακομοιριάς.

Σε γενικές γραμμές πρέπει:

ü Να είναι καλής ποιότητας και να έχει τις κατάλληλες διαστάσεις για το αντίστοιχο τραπέζι χωρίς μπαλώματα ή ξεφτίσματα.

ü Να είναι καθαρό, καλά και σωστά σιδερωμένο, με τις απαιτούμενες τσακίσεις, οι οποίες βοηθάνε στο σωστό στρώσιμό του.

Τα λινά είναι συνήθως λευκά ή ανοιχτόχρωμα. Για να δίνουν την αίσθηση της καθαριότητας. Άλλοι χρωματισμοί ή σχέδια χρησιμοποιούνται κατά περίπτωση (π.χ. στα πρωινά μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τραπεζομάντιλα, με ελαφρά χρώματα και χρωματιστές πετσέτες ή χαρτοπετσέτες καλής ποιότητας, με ανάλογο χρώμα).

Εκτός από τα συνηθισμένα τραπεζομάντιλα, που έχουν διαστάσεις 1,50x1,50m και χρησιμοποιούνται για τα τετράγωνα και στρογγυλά τραπέζια, υπάρχουν και μεγάλα τραπεζομάντιλα μήκους 10 ή 15 και 20m , που χρησιμοποιούνται στο στρώσιμο μπανκέ και μπουφédων.

#### Γ. Ναπερόν

Είναι ένα μικρό τραπεζομάντιλο<sup>5</sup>, σχήματος τετραγώνου ή στρογγυλού, το οποίο τοποθετείται πάνω από το τραπεζομάντιλο. Πολλές φορές έχει διαφορετικό χρώμα από αυτό για να σχηματίζει αντίθεση. Χρησιμεύει στο να διατηρείται το τραπεζομάντιλο καθαρό για όσο μεγαλύτερο διάστημα, προσθέτοντας ταυτόχρονα στην όλη εικόνα του στρωμένου τραπεζιού.

Καλό είναι να αλλάζει σε κάθε νέο πελάτη. Σε φθηνότερα εστιατόρια στρώνονται χάρτινα ναπερόν. Τα πλαστικά έχουν απαγορευτεί.

#### Δ. Πετσέτες πελατών

Οι πετσέτες<sup>5</sup> είναι από το ίδιο ύφασμα με τα τραπεζομάντιλα. Έχουν σχήμα τετράγωνο με πλευρά 50-60cm. Τοποθετούνται πάνω στο τραπέζι, μπροστά στον πελάτη και αποτελούν τη βάση του κουβέρ. Στις πετσέτες είναι δυνατόν να δίνονται διάφορα σχήματα.

## Ε .Πετσέτες τραπεζοκόμων

Έχουν άσπρο χρώμα και κατασκευάζονται συνήθως από κατεστραμμένες πετσέτες πελατών. Οι πετσέτες τραπεζοκόμου<sup>5</sup> χρησιμεύουν γενικά στο σέρβις:

- Û Προστατεύουν τα χέρια του τραπεζοκόμου από τις ζεστές πιατέλες
- Û Χρησιμοποιούνται στη μεταφορά των πιάτων και στρώσιμο των ασημικών
- Û Προστατεύουν τα μανίκια του τραπεζοκόμου από λεκέδες
- Û Χρησιμοποιούνται στο σερβίρισμα των κρασιών, των αφεψημάτων και χυμών από κανάτα κλπ.

## ΣΤ.Δισκόπανα

Τα δισκόπανα<sup>5</sup> είναι συνήθως άσπρα ή μονόχρωμα. Τοποθετούνται στους δίσκους για να αποφεύγεται το γλίστρημα των διάφορων σκευών που τοποθετούνται σε αυτούς, αλλά και για λόγους καλαισθησίας. Εναλλακτικά χρησιμοποιούνται ειδικά χαρτιά στο μέγεθος των δίσκων (π.χ. δίσκοι room service).

## Ζ. Ποτηρόπανα

Χαρακτηρίζονται πετσέτες καθαριότητας. Χρησιμοποιούνται για να καθαρίζονται ή να γυαλίζονται επιτραπέζια σκεύη (μεταλλικά-πορσελάνες-γυαλικά).

## Η. Μπουφεδόπανα

Είναι πανιά από «πλούσιο» ύφασμα με πολλές δίπλες και χρησιμεύουν για να καλύπτονται οι μπουφέδες στο εμπρόσθιο τμήμα τους. Στερεώνονται με πινέζες, μικρά καρφάκια ή χρατς. Επιλέγονται σε ποικιλία χρωμάτων ανάλογα και πάλι με το στυλ του μπουφέ και γενικά της αίθουσας ή της εκδήλωσης



### 3. ΕΠΙΤΡΑΠΕΖΙΑ ΣΚΕΥΗ



Κάθε εστιατόριο πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στην επιλογή των επιτραπέζιων σκευών. Η σημασία που έχουν για την εικόνα την οποία αποκομίζει ο πελάτης είναι τόση, όση της τελευταίας πινελιάς σε πίνακα ζωγραφικής. Όταν ένας πελάτης μπαίνει μέσα στο εστιατόριο η θέα ενός καθαρού τραπεζιού με καθαρά, γυαλισμένα ασημικά και κρύσταλλα επιδρά θετικά στη διάθεση. Τον προδιαθέτει ότι θα εξυπηρετηθεί σωστά και ότι θα μείνει ευχαριστημένος από την επίσκεψή του. Για το λόγο αυτό, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των επιτραπέζιων σκευών.

#### A. Μεταλλικά

Τα μαχαιροπίρουνα και τα σκεύη από μεταλλικό, γενικά, πρέπει να είναι από ανοξείδωτο μέταλλο καλής ποιότητας. Αποκαλούνται κατ'ευφημισμόν «ασημικά».

Αληθινά ασημένια σκεύη συναντούμε συνήθως σε ξενοδοχεία και εστιατόρια πολυτελείας κυρίως σε επίσημες δεξιώσεις και γεύματα. Υπάρχουν καλής ποιότητας ανοξείδωτα σκεύη από την Γερμανία, αλλά και στη χώρα μας κατασκευάζονται σκεύη άριστης ποιότητας.

Για ένα εστιατόριο χρειαζόμαστε τα παρακάτω ανοξείδωτα σερβίτσια:

Μαχαίρια - κρέατος (2<sup>ου</sup> ή πιάτου)

- ψαριού
- φρούτου (1<sup>ου</sup> ή ορεκτικών)

- βουτύρου

- γλυκού

Πιρούνια -κρέατος (2<sup>ο</sup> ή κυρίως πιάτου)

- ψαριού

- φρούτου (1<sup>ο</sup> ή ορεκτικών)

- γλυκού

Κουτάλια - σούπας

- κονσομέ ή κομπόστας

- γλυκού

- σάλτσας

- σέρβις

- καφέ, τσαγιού, εσπρέσσο

- χυμού

- παγωτού

Ειδικά κουβέρ -πένσα αστακού

- πιρούνι αστακού

- μαχαίρι, πιρούνι καβουριών

- λαβίδα σπαραγγιών

- μαχαίρι, πιρούνι στρειδιών

- σκεύος και μαχαίρι για χαβιάρι

- σκεύος και πιρούνια για φοντύ

Σκεύη διάφορα - τσαγιέρες

- καφετιέρες

- γαλατιέρες

- πιατέλες διαφόρων μεγεθών, οβάλ και στρογγυλές

- καμπάνες

- ορντερβιέρες, λεγκουμιέρες

- Û ψαριέρες
- Û μεταλλικά πιάτα
- Û σουπιέρες / κουτάλες
- Û σαλτσιέρες / κουταλιά σάλτσας
- Û λαβίδες ψωμιού, μακαρονιών
- Û finger bowls
- Û μπολ παγωτού – κομπόστας
- Û μαχαίρι, πιρούνι ντεκουπάζ κρέατος
- Û μαχαίρι, πιρούνι ντεκουπάζ ψαριού
- Û μαχαίρι πριονωτό
- Û κουτάλι σέρβις
- Û σερβίτσιο σαλάτας
- Û σπάτουλες βουτύρου
- Û σέικερ
- Û σαμπανιέρες, κουβαδάκια και λαβίδες πάγου

Κρίνεται σκόπιμο να τοποθετείται στα μεταλλικά σερβίτσια, όπως και στις πορσελάνες, το λογότυπο της επιχείρησης.

## B. Πορσελάνες

Τα σκεύη από πορσελάνη<sup>6</sup> είναι σήμερα τα πιο ενδεδειγμένα για τη στερεότητα και την ανθεκτικότητα στη χρήση και στα χτυπήματα. Σήμερα τα καλά και σύγχρονα εστιατόρια προτιμούν και διαλέγουν σκεύη από καλή ποιότητα πορσελάνης για να επωφεληθούν από τα παραπάνω πλεονεκτήματα. Συνηθίζεται, μάλιστα, τα σκεύη αυτά, μετά από ειδική παραγγελία της επιχείρησης, να φέρουν το λογότυπο του εστιατορίου. Η τοποθέτηση του

---

<sup>6</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. **Αθάν. Γ. Μάρας**, *Οργάνωση – Τεχνική ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ*, INTERBOOKS, Αθήνα (1999), σελ. 42-43

λογότυπου γίνεται στο επάνω μέρος των πιάτων και στο πλαϊνό μέρος των φλιτζανιών.

Τα είδη από πορσελάνη που χρησιμοποιούνται σε ένα εστιατόριο είναι:

Πιάτα - σουπλά για κουβέρ

(μεγάλα ρηχά πιάτα τα οποία χρησιμοποιούνται ως βάση για το σέρβις)

- ü φαγητού
- ü σούπας
- ü φρούτου
- ü γλυκού
- ü ψωμιού
- ü καφέ, τσαγιού
- ü εσπρέσσο

Φλιτζάνια

- ü Νες καφέ
- ü Ελληνικού
- ü Εσπρέσσο
- ü Τσαγιού
- ü Καφέ φίλτρου
- ü Κονσομέ

Διάφορα

- ü Σαλατιέρες
- ü Αυγοθήκες
- ü Τυριέρες
- ü Μπολ
- ü Ανθοδοχεία
- ü Σταχτοδοχεία

Εκτός από τα παραπάνω είδη υπάρχουν κι άλλα επιτραπέζια σκεύη από πορσελάνη που μπορεί να είναι μεταλλικά για λόγους οικονομίας ή αντοχής.

Αναφέρουμε μερικά από αυτά:

- ü Πιατέλες διαφόρων μεγεθών (οβαλ- στρογγυλές)
- ü Σουπιέρες στρογγυλές
- ü Σαλτσιέρες
- ü Μαρμελαδιέρες, βουτυριέρες, ζαχαριέρες, μελιέρες
- ü Τσαγιερες, καφετιερες, γαλατιερες διαφόρων μεγεθών
- ü Αλατοπιπεριέρες, μουσταρδιέρες, αυγοθήκες
- ü Θήκες για οδοντογλυφίδες
- ü Finger bowls
- ü Κηροπήγια

Ο καθορισμός της ποσότητας των πιάτων σε ένα εστιατόριο ξενοδοχείου είναι κατά κανόνα συνάρτηση του αριθμού των κλινών, ενώ για τα υπόλοιπα εστιατόρια εξαρτάται από τη μέση κίνηση που παρουσιάζεται και την κίνηση σε ώρες αιχμής.

### *Γ. Γυάλινα και κρυστάλλινα*

Η κατασκευή τους γίνεται από γυαλί ή κρύσταλλο<sup>6</sup> και μπορεί κανείς εύκολα να τα διακρίνει. Εάν π.χ. χτυπήσουμε το κρυστάλλινο ποτήρι, αφήνει έναν ήχο σαν μουσική. Τα κρυστάλλινα ποτήρια έχουν ακόμη μεγαλύτερη λάμψη η οποία μάλιστα γίνεται περισσότερη, όταν εκτίθενται στο φως. Όταν γίνει ειδική παραγγελία, τοποθετείται και εδώ το σήμα της εταιρίας ή ακόμα και το όνομα ενός πολύ καλού πελάτη.

Τα περισσότερα απαραίτητα και συνηθισμένα είναι:

### Ποτήρια

- ποτήρια νερού(με και χωρίς πόδι)
- ποτήρια κρασιού (κόκκινου και άσπρου), του ίδιου σχεδίου με τα αντίστοιχα του νερού
- ποτήρια μύρας
- ποτήρια σαμπάνιας φλουτ και κουπ
- ποτήρια κονιάκ
- ποτήρια λικέρ
- ποτήρια σωλήνες για βερμούτ – long drinks
- ποτήρια για ούισκι
- ποτήρια χυμών
- απεριτίφ
- ποτήρια παγωτού

### Διάφορα - καράφες νερού, κρασιού (ντεκαντάζ)

- μπολ φρουτοσαλάτας, κομπόστας, τυριού, για χαβιάρι, μπρικ
- finger bowls
- φιαλίδια λαδιού και ξυδιού
- διάφορα είδη πυρέξ

Όλα τα κρυστάλλινα και γυάλινα σκεύη χρειάζονται μεγάλη προσοχή τόσο κατά το πλύσιμο όσο και μετά από αυτό.

#### Δ. Διάφορα είδη επιτραπέζιων σκευών

Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται:

Û Ψάθινα σκεύη όπως είναι τα καλαθάκια κρασιών, ψωμιού, φρούτων, αυγών κλπ

Û Αριθμοί τραπεζιών

Û Δίσκοι σέρβις

Û Δισκάκια λογαριασμών

Û Μύλοι πιπεριού

Û Σκουποφαρασάκι τραπεζιού

Û Ανθοδοχεία, κηροπήγια

Û Sous verres και sous bouteilles

Û Menage (συνοδευτικά)

Αλατοπίπερο

Λαδόξυδα

Οδοντογλυφίδες

Όλες οι εμφιαλωμένες σάλτσες και μουστάρδες

Û Εύλα κοπής

Û Ρεσώ τα οποία χρησιμεύουν για να διατηρούν ζεστές πιατέλες με τα φαγητά κατά την διάρκεια του σέρβις. Μπορεί να είναι ηλεκτρονικά, ή να λειτουργούν με κεράκια ή με οινόπνευμα.

Û Λάμπα γκαζιού για μαγείρεμα μπροστά στον πελάτη (παρασκευές φλαμπέ κ.α)

Û Τηγάνισμα και άλλα σκεύη για την παρασκευή φαγητών μπροστά στον πελάτη.

Στον εξοπλισμό μπορούμε να προσθέσουμε ακόμη:

Û Τις διάφορες βιτρίνες

Τις θερμοτράπεζες όπου διατηρούνται τα φαγητά ζεστά στους μπουφέδες

Û Τις θερμοτράπεζες όπου θερμαίνονται τα πιάτα πριν από την χρήση τους (στο χώρο της κουζίνας).

### 1.2.2. Προσωπικό

Η διαχείριση τόσο των ξενοδοχειακών μονάδων όσο και των εστιατορικών, επισιτιστικών τμημάτων είναι άμεσα συνδεδεμένη με το προσωπικό καθώς αυτό αποτελεί σημαντικότατο ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία της κάθε μονάδας. Συγκεκριμένα, το προσωπικό του εστιατορίου και κυρίως οι τραπεζοκόμοι ή οι σερβιτόροι ερχόμενοι σε άμεση επαφή με τους πελάτες υποβοηθούν στην εικόνα που θα σχηματίσουν οι τελευταίοι φεύγοντας. Πρόκειται για ένα επάγγελμα καθαρά κοινωνικό και ανθρωποκεντρικό παρόλο που θεωρείται εύκολο. Οι ικανότητες τις οποίες πρέπει να διαθέτουν οι απασχολούμενοι σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι αυξημένες, απόσταγμα σταθερών γνώσεων, αυστηρών κανόνων εκτέλεσης εργασίας, μεθοδικής εκμάθησης και αδιάλειπτης προσπάθειας.

### *Ιεραρχία του προσωπικού*

Ιεραρχία προσωπικού ξενοδοχειακής μονάδας μεγάλου μεγέθους:<sup>7</sup>

---

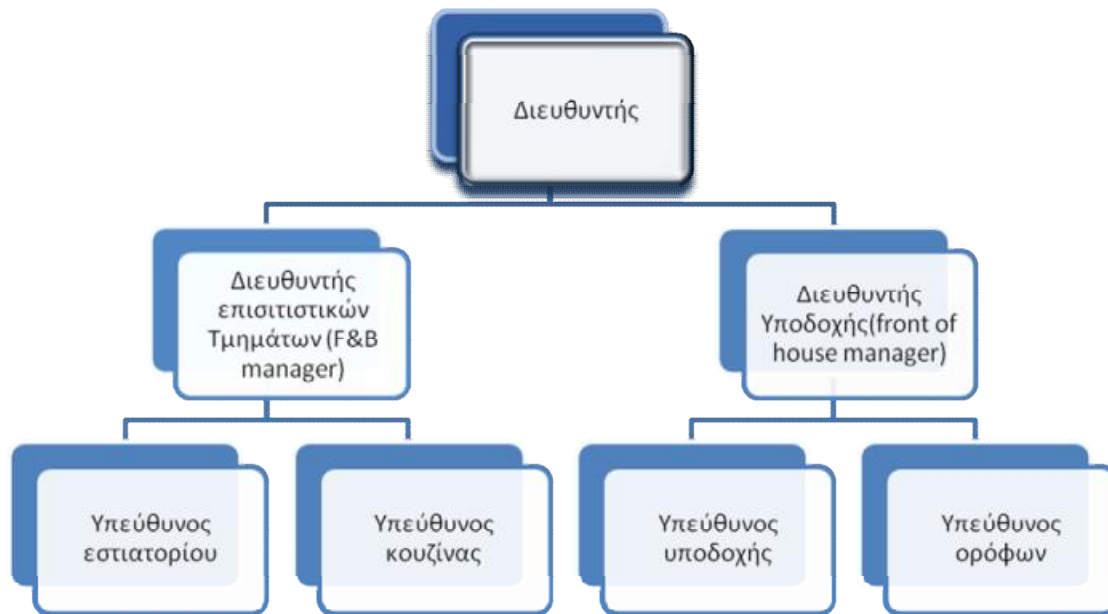
<sup>7</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Τζωρακολευθεράκης Ζ., *Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων μαζική παραγωγή φαγητών*, Αθήνα (1999), σελ.114-117





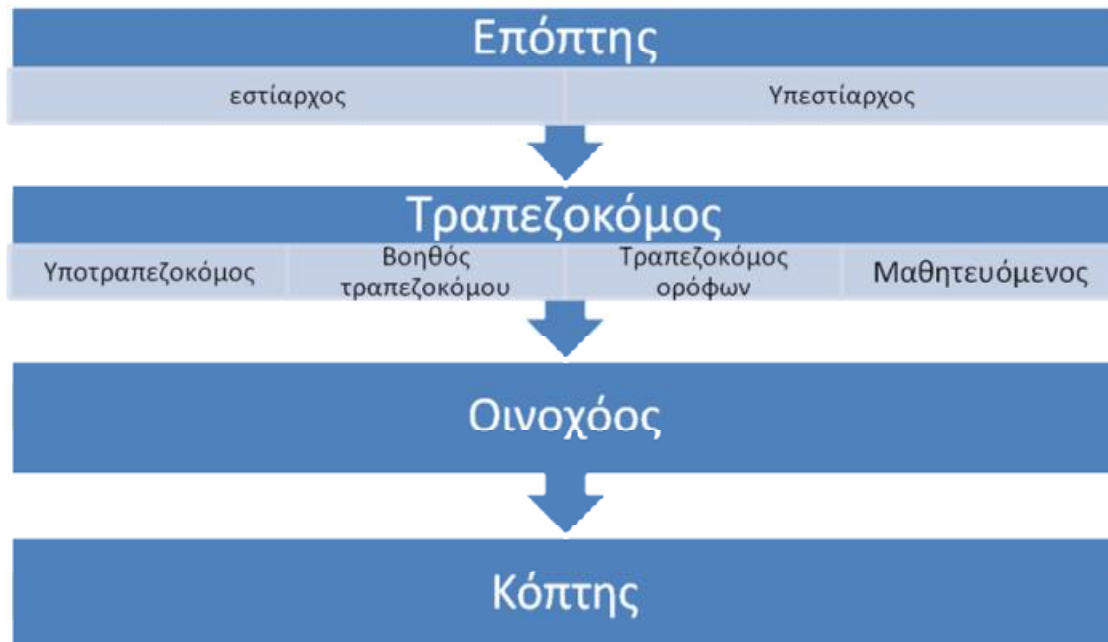
ΠΗΓΗ: Τζωρακολευθεράκης Ζ., Διοίκηση επισιτιστικών Επιχειρήσεων Μαζικής παραγωγής φαγητών

Ιεραρχία στελεχών ξενοδοχειακής μονάδας μεσαίου μεγέθους<sup>7</sup>:



ΠΗΓΗ: Τζωρακολευθεράκης Ζ., Διοίκηση επισιτιστικών Επιχειρήσεων Μαζικής παραγωγής φαγητών

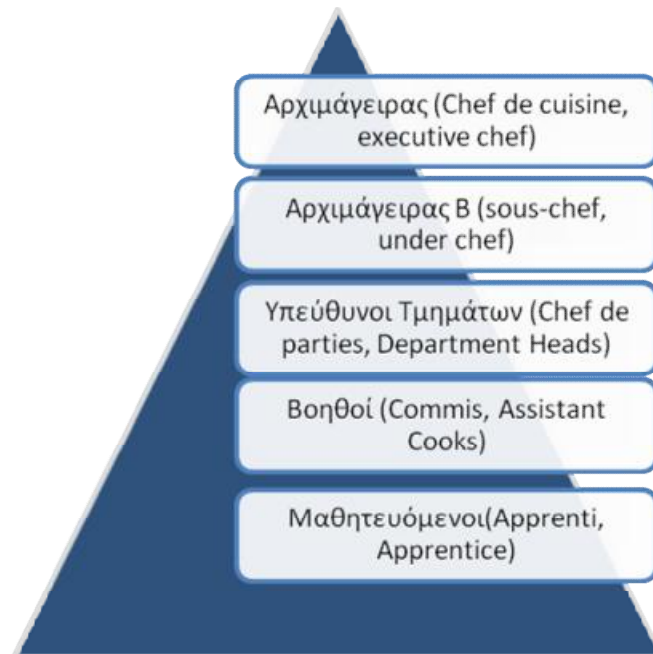
Σύνθεση προσωπικού υπερπολυτελούς εστιατορίου:<sup>8</sup>



ΠΗΓΗ: Αθ. Γ. Μάρας, Οργάνωση – Τεχνική εστιατορικών μονάδων

<sup>8</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ., Αθ. Γ. Μάρας, *Οργάνωση – Τεχνική εστιατορικών μονάδων*, Interbooks, Αθήνα(1997), σελ. 46-47.

Ιεραρχία προσωπικού μαζικής παραγωγής φαγητών<sup>8</sup>

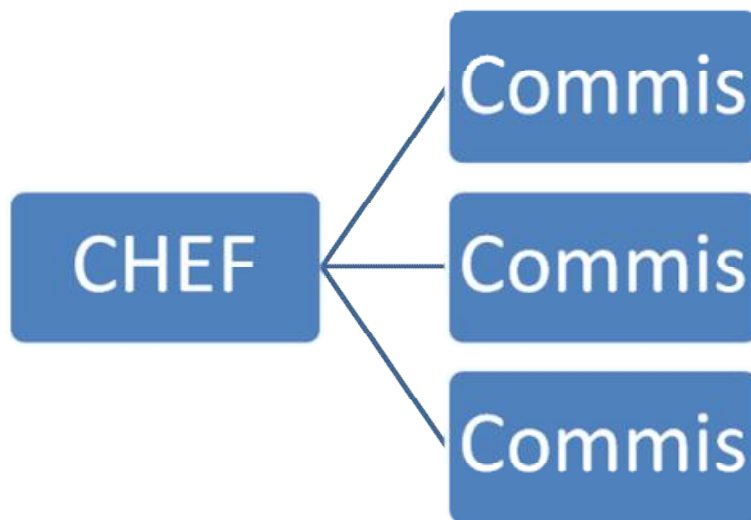


ΠΗΓΗ: Αθ. Γ. Μάρας, Οργάνωση – Τεχνική εστιατορικών μονάδων

Μεσαία brigade de cuisine



Μικρή brigade de cuisine



### *Περιβολή του προσωπικού*

Η εμφάνιση του προσωπικού είναι τόσο σημαντική, όσο και η στάση του απέναντι στην πελατεία. Σε μια επιχείρηση η οποία προσφέρει ένα τόσο λεπτής σημασίας προϊόν όσο το φαγητό, και σ' ένα επάγγελμα το οποίο έχει τόσο άμεση επαφή , αλλά και δημιουργεί σχέση εμπιστοσύνης με τον πελάτη, είναι λογικό η εμφάνιση να είναι το πρώτο στοιχείο το οποίο αξιολογείται από την πελατεία.



Η καθαρή και περιποιημένη εμφάνιση είναι, λοιπόν, «εκ των ων ουκ άνευ». Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την ανάγκη για διακριτή εμφάνιση του προσωπικού της επιχείρησης, οδηγούν στην απόφαση να επιλέγεται στολή για τους εργαζόμενους. Έτσι, το προσωπικό του εστιατορίου φοράει στολές ανάλογα με το πόστο του. Η σημασία της στολής έγκειται στο γεγονός ότι πρέπει ο πελάτης να μπορεί να αναγνωρίσει τον μαιτρ από το σερβιτόρο, το σερβιτόρο από το βοηθό, τον κόπτη από τον οινοχόο κ.ο.κ. Δεν αγνοούμε και τη σημασία της σωστής παρουσίασης της μπριγκάντας από την άποψη της ομοιόμορφης και περιποιημένης παρουσίας, η οποία δημιουργεί μια ωραία εικόνα για το σύνολο της Θ, αλλά και εμπνέει εμπιστοσύνη στον πελάτη και τον προδιαθέτει όμορφα.



Οι χρωματισμοί των στολών ποικίλουν ανάλογα με την επιχείρηση, με επικρατέστερο το μαύρο χρώμα σε συνδυασμό με το άσπρο. Ακόμη, το σκούρο λαδί ή μπορντό χρώμα χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με το μαύρο.

Σ' ένα κλασικό εστιατόριο όλοι, από τον Maitre και κάτω, φοράνε παπιγιόν και ανάλογα σακάκι, γιλέκο ή σκέτο πουκάμισο, εκτός του κόπτη (meat carver ή trancheur) που φορά στολή μαγείρου με μαύρο παντελόνι



Η επιλογή αυτή δεν είναι αυτόματα υποχρεωτική για όλα τα εστιατόρια. Σε πολλά εστιατόρια ξενοδοχειακών clubs ή και άλλα ανεξάρτητα θεματικά εστιατόρια (Planet Hollywood) θα δούμε π.χ. βερμούδες με χαβανέζικα πουκάμισα.

Σε άλλα μικρότερα επισιτιστικά καταστήματα θα δούμε τζιν με μακό ή πόλο μπλουζάκια και το λογότυπο του εστιατορίου. Σε ταβέρνες ενδέχεται να ψάχνουμε το σερβιτόρο ανάμεσα στην πελατεία καθώς δεν έχει διακριτή στολή.

Ακολουθεί ένας ενδεικτικός ενδυματολογικός κώδικας<sup>9</sup> σε υπερπολυτελές εστιατόριο.

Επόπτης:

- Μαύρο σταυρωτό σακάκι (βελάδα)
- Ριγέ γκρι παντελόνι
- Σκουρόχρωμη γραβάτα



Εστίαρχος:

- Φράκο
- Άσπρο γιλέκο
- Μαύρο παπιγιόν

Υπεστίαρχος:

- Φράκο
- Μαύρο γιλέκο
- Μαύρο παπιγιόν

Τραπεζοκόμος:

- Φράκο
- Μαύρο γιλέκο
- Άσπρο παπιγιόν

Βοηθός τραπεζοκόμου:

- Σμόκιν
- Άσπρο παπιγιόν



<sup>9</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. **Αθαν. Γ. Μάρας**, *Οργάνωση – Τεχνική ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ*, INTERBOOKS, Αθήνα (1999), σελ.47 - 48

Μαθητευόμενος:

- Άσπρη μπλούζα
- Μαύρο παντελόνι

Οινοχόος:

- Μαύρο σταυρωτό σακάκι
- Γκρι παντελόνι με πράσινη ρίγα
- Μαύρο παπιγιόν

### *Προσόντα και καθήκοντα του προσωπικού*

Το προσωπικό του εστιατορίου οφείλει εκτός της επαγγελματικής κατάρτισης να διαθέτει πλούσια φυσικά, πνευματικά και ηθικά χαρίσματα. Ως φυσικά χαρίσματα θεωρούνται το ευχάριστο ύφος, η κανονική όραση και ακοή, η σωστή άρθρωση και ομιλία. Στα πνευματικά, ηθικά προσόντα συγκαταλέγονται η καλή μνήμη, η ευχάριστη διάθεση, η κομψότητα, η ευφράδεια λόγου, η αίσθηση πειθαρχίας, η εργατικότητα, η εχεμύθεια και η ευγένεια.

Τα κύρια καθήκοντα καθενός από το προσωπικό περιλαμβάνονται στην περιγραφή της εργασίας (job description)<sup>10</sup> και διαμορφώνονται ως εξής, ανάλογα με τις βαθμίδες της ιεραρχίας:

**Επόπτης (Gerand):**Κύρια ευθύνη του επόπτη είναι η οικονομική πορεία της επιχείρησης και για αυτό συνεργάζεται άμεσα με τον Εστιάρχο. Στις σημερινές εστιατορικές επιχειρήσεις ή επισιτιστικούς κλάδους του ξενοδοχείου τον ρόλο αυτό κατέχει είτε ο ίδιος ο επιχειρηματίας είτε ο Food and Beverage Manager κατά περίπτωση.

---

<sup>10</sup> ο.π. βλ. Σελ. 48-49



**Εστιάρχος (Maitre d' hotel):** Είναι υπεύθυνος απέναντι στην μπριγκάντα του για τη σωστή και αρμονική λειτουργία της, για την κατανομή των εργασιών, για τα repas, ενδεχομένως την εκπαίδευση των άπειρων ή ακόμη και των παλαιότερων σε κάποιο ειδικό κουβέρ.

Είναι καλός γνώστης και της κουζίνας, συνεργάζεται με τον αρχιμάγειρα (Σεφ) και τον προϊστάμενο του τμήματος (Food & Beverage manager) στην κατάρτιση του μενού, το οποίο αναλύει καθημερινά στο προσωπικό του. Αντιμετωπίζει και τις απρόβλεπτες καταστάσεις, όπως π.χ. ιδιαιτερότητες ή ιδιοτροπίες πελατών (μενού διαφοροποιημένα, είτε λόγω θρησκείας π.χ. μουσουλμάνοι, είτε λόγω πεποιθήσεων π.χ. χορτοφάγοι, είτε λόγω διαίτης, προαιρετικής ή λόγω υγείας).

Ο Maitre του κεντρικού εστιατορίου ενός ξενοδοχείου αποτελεί καθημερινό συνεργάτη του τμήματος υποδοχής για τη δύναμη του ξενοδοχείου, φροντίζει για τη mise en place (στρώσιμο, προετοιμασία των τραπεζιών για πελάτες) ανάλογα με τον αριθμό των πελατών και το μενού. Υποδέχεται τους πελάτες στο εστιατόριο, παίρνει παραγγελίες και φροντίζει για τη σωστή εκτέλεση του service. Επιβλέπει όχι μόνο το προσωπικό αλλά και τους πελάτες, ώστε να είναι καθώς πρέπει στη συμπεριφορά τους και επιλαμβάνεται ανάλογα (πελάτες αγενείς, θορυβώδεις, μεθυσμένοι ή ακόμα και αργοπορημένοι σ' ένα table d' hotel εστιατόριο ξενοδοχείου). Είναι αυτός που επιβλέπει και το Room Service, εκτός συγκεκριμένων περιπτώσεων όπου λόγω μεγέθους και κίνησης υπάρχει ειδικός προϊστάμενος.

**Υπεστιάρχος (Sous Maitre):** Είναι βοηθός και αντικαταστάτης του Maitre. Πολλές φορές βοηθά και στο σερβίρισμα. Οφείλει να έχει τα προσόντα του Maitre κυρίως, την ικανότητα διοίκησης και την γνώση της παραγωγής και διάθεσης των εδεσμάτων (μαγειρική – εστιατορική τεχνική). Επίσης, την ανάλογη εμπειρία για την βαθμίδα του ώστε να μπορεί ανά πάσα στιγμή να

αντικαταστήσει τον προϊστάμενό του στα πολύπλευρα καθήκοντά του.

**Τραπεζοκόμος (Chef de rang):** Ο τραπεζοκόμος έχει την ευθύνη συγκεκριμένου χώρου (rang) του εστιατορίου, αποτελούμενο από πέντε έως δέκα τραπέζια ανάλογα με τον τρόπο που εκτελείται το service. Οφείλει να έχει άριστη επαγγελματική κατάρτιση, να γνωρίζει ξένες γλώσσες, να είναι ευγενικός και επιδέξιος ώστε να συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικών εντυπώσεων από πλευράς του πελάτη.

**Υποτραπεζοκόμος (Demi chef de rang):** Συνεπικουρεί τον Chef de rang. Εκτελεί τις παραγγελίες από την κουζίνα και βοηθά στο service. Κάνει ντεπαρασάζ (απόσυρση χρησιμοποιούμενων σκευών από το τραπέζι). Είναι ο περισσότερο έμπειρος από τους βοηθούς του τραπεζοκόμου.

**Μαθητευόμενος (commis de rang):** Σε μεγάλα εστιατόρια υπάρχει ειδικό άτομο για το ντεπαρασάζ και τη μεταφορά των σκευών στη λάντζα.

**Τραπεζοκόμος ορόφων (chef de hall):** Εξυπηρετεί πελάτες που είναι στα σαλόνια του ξενοδοχείου ή σε άλλους κοινόχρηστους χώρους. Ενδεχομένως να είναι ο σερβιτόρος του Room Service ή του Bar. Ειδικά στην περίπτωση του room service, ο τραπεζοκόμος πρέπει να έχει την επιδεξιότητα της κίνησης και εκτέλεσης του service με την χρήση gueridon. Έχει την πλήρη ευθύνη προετοιμασίας των δίσκων του σε ιδιαίτερους χώρους που ονομάζονται office. Τα office είναι μια μικρογραφία κουζίνας τα οποία υπάρχουν σε κάθε όροφο και χρησιμεύουν στην προετοιμασία των πρωϊνών αλλά και άλλων περιπτώσεων εξυπηρέτησης των δωματίων.

**Οινοχόος (sommelier de vin):** Πολύ καλός γνώστης και μύστης του κρασιού (οίνου), ο οινοχόος πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το μενού για να

μπορεί να προτείνει το ανάλογο κρασί. Χρειάζεται επιδεξιότητα, ιδιαίτερα κατά το decantage (μετάγγιση κρασιού) και το άνοιγμα της σαμπάνιας. Η εμφάνισή του είναι χαρακτηριστική με σήμα κατατεθέν το σφηνάκι δοκιμασίας (degustation) και το κλειδί της κάβας, το οποίο έχει σε εμφανές σημείο της στολής του.

**Κόπτης (trancheur):** Ο κόπτης μπορεί να είναι κάποιος μάγειρας ή και ειδικός σερβιτόρος, ο οποίος ασχολείται και με τα φλαμπέ (άναμμα παρασκευών μπροστά στον πελάτη). Πρέπει να είναι επιδέξιος όταν κάνει decoupage ή flambage μπροστά στον πελάτη - όταν δηλαδή τεμαχίζει ή φιλετάρει τα διάφορα εδέσματα ή μαγειρεύει και ανάβει παρασκευές μπροστά στον πελάτη. Το decoupage και το flambage σε περιπτώσεις μπουφέ γίνονται από κάποιο μάγειρα σαν actions.

**Υποδοχέας (hostess):** Συνήθως είναι γυναίκα. Είναι επί της υποδοχής, ελέγχει τις κρατήσεις και ασχολείται με τους πελάτες.

### ***Κριτήρια επιλογής του προσωπικού***

Το κάθε εστιατόριο, εφ' όσον θέλει να προσελκύσει, να διατηρήσει και να αυξήσει την πελατεία του, θα πρέπει να επιλέγει με συγκεκριμένα κριτήρια το προσωπικό του.

Τα κριτήρια επιλογής και πρόσληψης, γενικά, πρέπει να βασίζονται στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας που περιγράφουν τα προσόντα τα οποία συνήθως χρειάζονται για να εκτελεστεί η εργασία αυτή. Υπάρχουν μάλιστα ορισμένα προσόντα και προϋποθέσεις, τα οποία ισχύουν γενικά για οποιαδήποτε επισιτιστική επιχείρηση, ανεξάρτητα από την κατηγορία, το είδος και το μέγεθός της:

1. Σωματικά προσόντα

Π.χ. αρτιμέλεια, παράστημα, σωματικό βάρος

2. Ηλικία

Π.χ. για τις διευθυντικές θέσεις άνω των 25 ετών, για τις υπόλοιπες τουλάχιστον 16. Το νεαρό του προσωπικού δημιουργεί θετική εικόνα στους πελάτες ανάλογα πάντα με τη θέση και το είδος της εξυπηρέτησης.

3. Γνώση της εργασίας

Π.χ. για τις κύριες εργασίες πρέπει να προτιμώνται άτομα με σχετική προϋπηρεσία, για τις βοηθητικές εργασίες πρέπει να υπάρχει η διάθεση παρακολούθησης του εκπαιδευτικού προγράμματος που ενδεχομένως παρέχεται στο εστιατόριο. Για τις διευθυντικές θέσεις εκτός της εμπειρίας πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και οι διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου.

4. Υγεία

Π.χ. προϋποτίθεται η έκδοση Βιβλιαρίου Υγείας

5. Πνευματικά προσόντα

Π.χ. καλές επικοινωνιακές ικανότητες, ευστροφία, ευγένεια και νοημοσύνη πάνω από το μέσο όρο. Για τις διευθυντικές και τις θέσεις των προϊσταμένων, εκτός από τα παραπάνω απαιτείται και διορατικότητα.

6. Χαρακτήρας

Π.χ. ευχάριστη προσωπικότητα, ενθουσιασμός, τιμιότητα, ευθύτητα, αποφασιστικότητα.

7. Ειδικές δεξιότητες - όταν απαιτούνται από τη θέση

Π.χ. σερβιτόρος για φλαμπέ, οινοχόος κλπ.

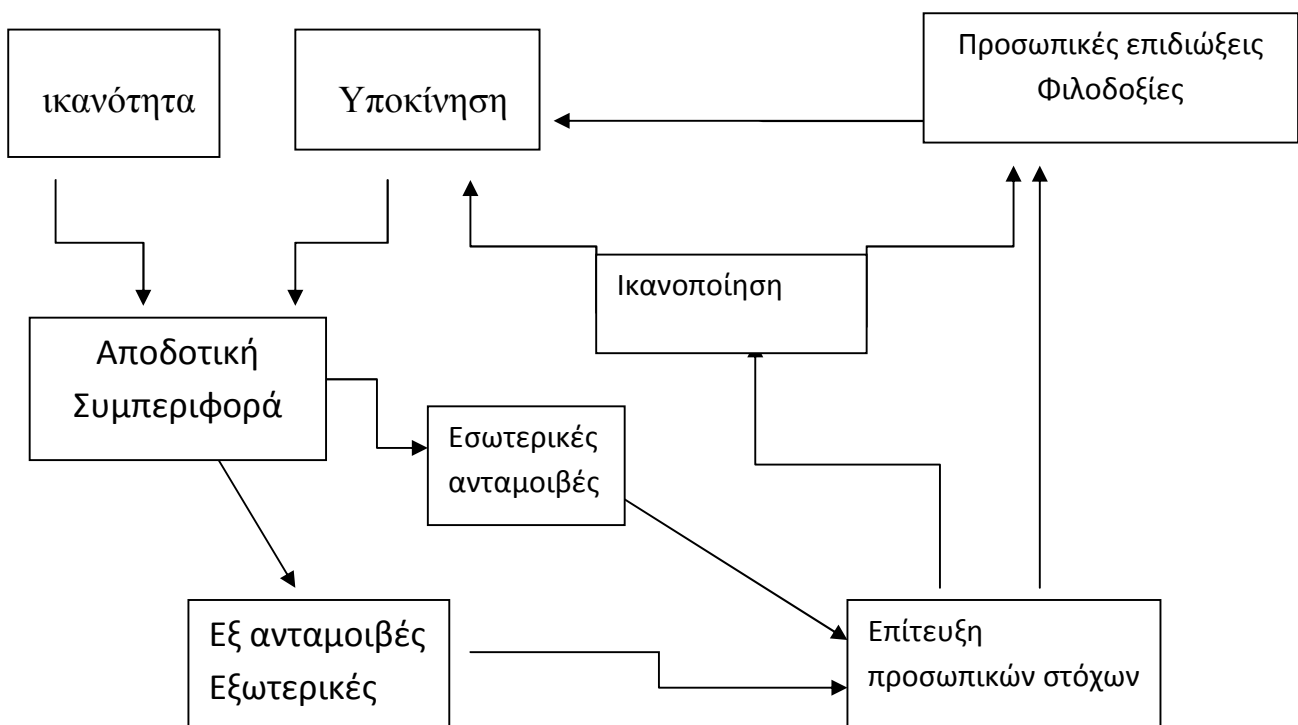
8. Άλλα προσόντα:

Π.χ. πτυχίο ξενοδοχειακής σχολής, ξένες γλώσσες.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι τα παραπάνω ισχύουν γενικά για τις θέσεις στις οποίες απαιτείται επαφή με τον πελάτη. Ωστόσο, υπό προϋποθέσεις και όπου η εμφάνιση δεν αποτελεί κριτήριο επιλογής, μπορούν να επιλεγούν και άτομα με νοητική υστέρηση ή κινητικές δυσκολίες (π.χ. τηλεφωνητής, χειριστής Η/Υ, ταμπλίστας, λατζέρης κλπ.

### *Αξιολόγηση και μέθοδοι αξιολόγησης του έργου του προσωπικού*

Οι δύο βασικοί και καθοριστικοί παράγοντες της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι η ικανότητα και η υποκίνηση. Σύμφωνα με τους L.L. Cummings και D. Schwab<sup>11</sup> προτείνεται ένα πρότυπο αξιολόγησης το οποίο αποτελεί βασικό μέσο για την αύξηση της επίδοσης και της ικανοποίησης ως ακολούθως:



ΠΗΓΗ: Σπ. Ζευγαρίδη, Γεωργ. Σταματιάδη, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού

<sup>11</sup> βλ. Σπ. Ζευγαρίδη, Γεωργ. Σταματιάδη, *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, Organopublica Αθήνα (1992) σελ.190, σχ. 2,6/1

**Ικανότητα – αποδοτική συμπεριφορά.** Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς<sup>11</sup> μπορεί να επηρεάσει το σύνδεσμο αυτόν με δύο τρόπους:

Ü Ο προσδιορισμός της επιθυμητής αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στον προσδιορισμό των αναγκαίων και των ελάχιστων ικανοτήτων, που απαιτούνται για μια αποτελεσματική επίδοση.

Ü Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στη διαπίστωση της ανάγκης αλλαγής του επιπέδου των ικανοτήτων του προσωπικού, καθώς και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προαπαθειών, που γίνονται για μια τέτοια αλλαγή.

**Υποκίνηση – αποδοτική συμπεριφορά.** Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς, επηρεάζει το σύνδεσμο αυτόν κατά τον ακόλουθο τρόπο : Μέτρια ή χαμηλά πρότυπα επιδόσεων είναι πιθανό να απογοητεύσουν έναν εργαζόμενο, που καταβάλλει ιδιαίτερες προσπάθειες, όπως επίσης και ο τρόπος με τον οποίο μετρείται κι αξιολογείται η εργασία του.

**Αποδοτική συμπεριφορά – ανταμοιβές.** Δεδομένου ότι η αποδοτική συμπεριφορά οδηγεί σε εσωτερικές κι εξωτερικές ανταμοιβές, αυτό σημαίνει (ειδικά για τις δεύτερες) πως μς όσο μεγαλύτερη ακρίβεια κατορθώνει η τυπική οργάνωση να μετρήσει και να αξιολογήσει την συμπεριφορά αυτή τόσο περισσότερο είναι σε θέση να αυξήσει την δύναμη των εξωτερικών ανταμοιβών, εφόσον βέβαια αυτές είναι επιθυμητές από τον εργαζόμενο. Αναφορικά με τις εσωτερικές ανταμοιβές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι επειδή συνδέονται άμεσα με την προσωπικότητα και τις προσωπικές επιδιώξεις του κάθε ατόμου, η επίδραση της οργάνωσης περιορίζεται στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο τα άτομα, που υποκινούνται από αυτές, θα έχουν την δυνατότητα να τις απολαύσουν. Αποτέλεσμα σχετικών ερευνών ενισχύουν την άποψη ότι η επίτευξη ενός στόχου, που έχει τεθεί από το ίδιο το άτομο,

προσφέρει πολύ μεγαλύτερες εσωτερικές ανταμοιβές από όσες η επίτευξη ενός στόχου, ο οποίος τεθεί «άνωθεν». Με βάση αυτά, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε την άποψη ότι η οργάνωση έχει την δυνατότητα να επιδράσει στην δημιουργία εσωτερικών ανταμοιβών, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της συμμετοχής των στελεχών στη λήψη των αποφάσεων, καθώς και τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης.

**Επίτευξη προσωπικών στόχων – προσωπικές επιδιώξεις (προσδοκίες).** Ένα σύστημα αξιολόγησης στρέφει το άτομο προς την ανάπτυξη εκείνων των ικανοτήτων και δραστηριοτήτων, οι οποίες κρινονται από την οργάνωση σαν επιθυμητές ή και απαραίτητες. Άρα, η επίδρασή του στο σύνδεσμο «επίτευξη προσωπικών στόχων – προσωπικές επιδιώξεις» είναι διπλή:

Û Ορισμένα άτομα, που έχουν υψηλές επιδόσεις, αυξάνουν το επίπεδο των προσωπικών τους προσδοκιών, όσο οι επιδόσεις τους βελτιώνονται, στην περίπτωση που η αξιολόγηση αποσκοπεί να επιδράσει στην προσωπική ανάπτυξή τους, δηλ. αποβλέπει να φθάσει στο σημείο όπου τα άτομα θέτουν τα ίδια τους στόχους και ασκούν αυτοκριτική.

Û Εάν το σύστημα αξιολόγησης δεν βασίζεται σε μια τέτοια «αναπτυξιακή», θα λέγαμε, θεώρηση, καθώς και σε εκτίμηση των επιτεγμάτων του παρελθόντος, τότε το άτομο με τις υψηλές επιδόσεις, που όμως προσδοκά εκπλήρωση προσωπικών στόχων, μακροχρόνια θα στραφεί προς άλλες δραστηριότητες (έξω από το χώρο της εργασίας του), για να τους πετύχει. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί όταν η εργασία του σταματήσει να του προσφέρει ευκαιρίες για ανταγωνισμό και για επίτευξη ικανοτήτων, καθώς σταδιακά, με την εμπειρία που απέκτησε, του έγινε πιο εύκολη, ή αν δεν έγινε δυνατή η σύνδεση των προσωπικών του στόχων με εκείνους που θέτει η οργάνωση, ώστε να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι η επίτευξη των πρώτων γίνεται μέσω των δεύτερων.

**Ικανοποίηση.** Η ικανοποίηση, που αισθάνεται ένα άτομο από την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, είναι, συνήθως, σχετική και όχι απόλυτη. Έτσι, ένα σύστημα αξιολόγησης επιδρά στο βαθμό ικανοποίησης, που θα αισθανθεί ένα άτομο

Û Ανάλογα με το επίπεδο και το είδος κριτηρίων που καθορίζει, δεδομένου ότι ο βαθμός αυτός αξιολογείται από τις προσδοκίες του ατόμου, σχετικά με τα αποτελέσματα και

Û Ανάλογα με το πως αξιολογήθηκαν τα άλλα μέλη και τι ανταμοιβές πήραν.

Πολλά συστήματα βασίζονται σε συγκριτικές αξιολογήσεις της επίδοσης.

### 1.2.3. Τρόποι και είδη σερβιρίσματος

Τα εστιατόρια, ανάλογα με τις δυνατότητες που δίνουν στην πελατεία τους όσον αφορά την επιλογή των προσφερόμενων εδεσμάτων, διακρίνονται σε *a la carte* και *table d'hote* εστιατόρια<sup>12</sup>.

**A la carte:** Παράθεση φαγητού με επιλογή από κατάλογο και πληρωμή ανάλογη της παραγγελίας.

**Table d'hote:** Προκαθορισμένο μενού που σερβίρεται σε καθορισμένο χρόνο, με καθορισμένο τρόπο, συγκεκριμένη σειρά πιάτων και χρονικό παράθεσης και προκαθορισμένη συνολική τιμή.

#### **A la carte εστιατόρια**

Είναι εκείνα, τα οποία λειτουργούν με επιλεκτικά ωράρια 24ωρης συνεχούς λειτουργίας ή ανάλογα με τον τύπο γευμάτων που έχουν αποφασίσει να σερβίρουν (πρωινής λειτουργίας, βραδινής, ολόημερης κ.ο.κ.). Προσφέρουν

<sup>12</sup> βλ. Αθαν. Γ. Μάρας, *Οργάνωση – Τεχνική ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ*, INTERBOOKS, Αθήνα (1999), σελ. 76 - 81



δυνατότητα επιλογής από κατάλογο μενού με λίστα κρασιών και άλλων ποτών και αφεισημάτων. Οι πελάτες, ανάλογα με τη διάθεσή τους, συνθέτουν οι ίδιοι το γεύμα τους από την ποικιλία του καταλόγου. Η τιμολόγηση του κάθε πιάτου γίνεται χωριστά και ανεξάρτητα από τα υπόλοιπα πιάτα του καταλόγου. Η κλασική μορφή ενός τέτοιου καταλόγου ακολουθεί συγκεκριμένη σειρά. Είναι σημαντικό να υπάρχουν όλα τα αναγραφόμενα είδη στις τιμές που προσδιορίζει ο κατάλογος. Πρέπει επίσης να αναγράφονται και οι οποιεσδήποτε επιβαρύνσεις οι οποίες υπολογίζονται στις τιμές πώλησης.

### **Χαρακτηριστικά:**

- Ελεύθερη επιλογή από τον κατάλογο.
- Εκπαιδευμένο προσωπικό με γνώση των φαγητών για την προώθησή τους.
- Καλό σύστημα παραγγελιοληψίας και ελέγχου των εσόδων.
- Άνιση κατανομή των ωρών αιχμής.
- Ενδεχόμενα πολλά περισεύματα λόγω δυσκολιών στην πρόβλεψη της κίνησης (στα μαγειρευτά φαγητά).

### ***Table d' hote Εστιατόρια***

Είναι εκείνα τα οποία λειτουργούν σε συγκεκριμένες ώρες για συγκεκριμένη πελατεία. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό τους είναι η προσφορά μενού συγκεκριμένης σύνθεσης. Τέτοια είναι τα table d' hote εστιατόρια ξενοδοχείων ή κρουαζιερόπλοιων, οι αίθουσες εκδηλώσεων, η εστίαση στα αεροπλάνα, λέσχες, στρατώνες κ.λ.π. Η τιμολόγηση γίνεται συνολικά για όλη τη σύνθεση του μενού σε μια ενιαία τιμή και ανεξάρτητα εάν ο πελάτης καταναλώνει ολόκληρο το μενού ή όχι. Τα εστιατόρια αυτά είναι “υποχρεωμένα” σε περιπτώσεις που η σύνθεση του μενού τους είναι κυκλική

(εβδομαδιαία, δεκαπενθήμερη, εικοσαήμερη) και εξυπηρετούν την ίδια πελατεία, να έχουν συγκεκριμένη σύνθεση μενού για το κάθε γεύμα, αλλά και την εβδομάδα. Αυτό συμβαίνει κυρίως σε στρατόπεδα, οικοτροφεία κ.λ.π..

### Χαρακτηριστικά:

- Û Προκαθορισμένη ώρα παράθεσης
- Û Προκαθορισμένη τιμή
- Û Προκαθορισμένος χρονισμός σερβιρίσματος
- Û Συγκεκριμένος αριθμός πιατών
- Û Μείωση κόστους αγοράς λόγω της μαζική παραγγελίας
- Û Έλλειψη πολλών φθορών λόγω της εκ των προτέρων γνωστής ποσότητας. Εάν περισσέψει κάτι το ανασκευάζουμε και το ενσωματώνουμε σε ένα επόμενο μενού (π.χ. ψάρι βραστό που περίσσεψε το κάνουμε κροκέτες ψαριού και το δίνουμε για πρώτο πιάτο την επόμενη ημέρα).

Û *Mise en place* γρήγορη χωρίς αλλαγές και πηγαινέλα, ταχύτερο δώσιμο της παραγγελίας στην κουζίνα και εξυπηρέτηση λόγω του ότι είναι γνωστός ο αριθμός των γευμάτων. Έτσι χρειάζεται λιγότερο προσωπικό για να εξυπηρετήσει τα ίδια άτομα.

Û Ο *Maitre* και οι *Chef de Rang* διευκολύνονται στη λήψη των παραγγελιών.

Û Μειονεκτεί όμως σε ένα βασικό σημείο: υποχρεώνουμε τον πελάτη να πάρει το προκαθορισμένο μενού, γι' αυτό και θέλει μεγάλη προσοχή η σύνθεσή του. Πολλές φορές δίνουμε δικαίωμα επιλογής του πρώτου πιάτου σε μπουφέ και του δεύτερου ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα πιάτα.

Û Άλλη εγγενής δυσκολία παρουσιάζεται όταν υπάρχουν πελάτες με περιορισμούς στο διαιτολόγιό τους (χορτοφάγοι, ασθενείς, ιδιαίτερων θρησκευτικών πεποιθήσεων κ.λ.π.).

Τα εστιατόρια, στα πλαίσια της τεχνικής των πωλήσεων και του marketing, προσφέρουν συνδυασμένες δυνατότητες. Για παράδειγμα:

Ένα a la carte εστιατόριο προσφέρει ένα ή περισσότερα μενού ημέρας (set menu) σε ελκυστική τιμή – chef's suggestion. Ακόμη μπουφέ, ο οποίος χρεώνεται με το μέγεθος του πιάτου ή ακόμη και με το βάρος.

Ένα εστιατόριο ξενοδοχείου που εξυπηρετεί HB ή FB πελάτες προσφέρει περιορισμένη επιλογή από δύο ή και περισσότερα κύρια πιάτα ώστε να καλύψει διαφορετικά γούστα, vegetarian πελάτες κ.λ.π.. Στην κατεύθυνση αυτή εξυπηρετεί πολύ η ύπαρξη μπουφέ με διαφορετικές γωνιές γεύσεων.

### ***Είδη σερβιρίσματος***

Κάθε εστιατόριο, ανάλογα με το συνολικό «στήσιμο» και τη φιλοσοφία λειτουργίας του, επιλέγει και τον τρόπο που θα εξυπηρετήσει την πελατεία του. Στην απόφαση αυτή οδηγείται κυρίως από τις απαιτήσεις της αγοράς, αλλά και από τις δυνατότητες της επιχείρησης να ανταποκριθεί. Μπορούμε να ομαδοποιήσουμε τους διάφορους τρόπους εξυπηρέτησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι δυνατοί οι συνδυασμοί μεταξύ τους. Ένα εστιατόριο αποκλειστικής εξυπηρέτησης μπορεί να κάνει και παράδοση κατ' οίκον (home delivery).

**Αποκλειστικής εξυπηρέτησης .** Έτσι ορίζεται η πλήρης εξυπηρέτηση από σερβιτόρους. Όλη η διαδικασία από την παραγγελία μέχρι το έτοιμο πιάτο μπροστά στον πελάτη είναι ευθύνη του προσωπικού. Μπορεί, μάλιστα, να γίνει με έναν από του τρόπους οι οποίοι αναλύονται παρακάτω.

Η καταγωγή και ονομασία των τρόπων αυτών ανάγεται σε παλαιότερες εποχές με διαφορετικές συνθήκες και απαιτήσεις. Στη διάρκεια του χρόνου αρκετά πράγματα άλλαξαν. Η αγορά προσφέρει σήμερα ποικιλία διαφορετικών

στυλ. Και φυσικά, η ονοματολογία όλο και περισσότερο χάνει το νόημα και την αρχική τυπολογία της.

Αποτελεί, εν τούτοις, απαραίτητο οδηγό για την διάκριση της εξυπηρέτησης και την επιλογή της καλύτερης μεθόδου κατά περίπτωση, αφού οι βασικές γραμμές πάνω στις οποίες αποφασίζεται ο τρόπος αποκλειστικής εξυπηρέτησης ενός εστιατορίου έχει να κάνει με έναν από τους κλασικούς τρόπους σέρβις, όπως αυτοί είναι ευρύτερα κατανοητοί στη διεθνή και στην ελληνική αγορά. Εξάλλου, άλλα, λιγότερο γνωστά στυλ, όπως *silver service* και *service a la Ritz*, αποτελούν επιμειξίες των εξεταζόμενων μεθόδων με σχετικές ιδιομορφίες ως προς τα σκεύη ή ως προς την πολυτέλειά τους.

Έτσι, στην ανάλυση δεν εξετάζεται η ιστορική εξέλιξη κάθε μεθόδου, παρά μόνον το τι αντιπροσωπεύει σήμερα.

**Οικογενειακός – SERVICE A L' AMBIGU.** Η εξυπηρέτηση γίνεται με πιατέλες. Είναι ο παλαιότερος τρόπος σέρβις, από τον οποίο εξελίχθηκαν στη συνέχεια ο αγγλικός και ο γαλλικός.

Οι πιατέλες τοποθετούνται πάνω στο τραπέζι και οι πελάτες σερβίρονται μόνονι τους από το κέντρο του τραπεζιού ή το σέρβις γίνεται από το κεντρικό πρόσωπο ή κάποιον που αυτό θα υποδείξει. Ο συνηθισμένος τρόπος σέρβις σε οικογενειακές συγκεντρώσεις θέλει τον αρχηγό της οικογένειας στον κεντρικό ρόλο. Οι σαλάτες σε μπολ ανά τέσσερα άτομα ή τα ορεκτικά στο μέσον του τραπεζιού είναι οικογενειακός τρόπος σέρβις. Η *mise en place* (τοποθέτηση των σκευών) γίνεται ανάλογα με το μενού και ο σερβιτόρος, αφού φέρει τα πιάτα, τα τοποθετεί μπροστά στους πελάτες με το δεξί του χέρι. Στη συνέχεια, μεταφέρει τα εδέσματα σε πιατέλες, σουπιέρες, λεγκουμιέρες, ή άλλα κατάλληλα σκεύη. Τοποθετεί τα ανάλογα κουταλοπίρουνα, κουτάλια σούπας, λαβίδες για το σέρβις μέσα στα σκεύη και τα τοποθετεί στο μέσον του τραπεζιού. Είναι η συνηθισμένη μέθοδος εξυπηρέτησης στα κινέζικα εστιατόρια.

Σε περιπτώσεις που θέλουμε να εντυπωσιάσουμε καλύπτουμε τις πιατέλες με καμπάνες, τις οποίες αποσύρουν οι σερβιτόροι, επιδεικνύοντας ταυτόχρονα τα εδέσματα στους παρακαθήμενους.

**Αγγλικός – SERVICE A L’ AINGLAISE.** Αποτελεί<sup>12</sup> εξέλιξη του οικογενειακού τρόπου εξυπηρέτησης με τη διαφορά ότι η πιατέλα κάνει πλέον το γύρο του τραπέζιού και το ρόλο του κεντρικού προσώπου που διανέμει το φαγητό τον αναλαμβάνει ο τραπεζοκόμος. Αφού επιδείξει την πιατέλα με τα εδέσματα, είναι υπεύθυνος για τη διανομή τους. Πλησιάζοντας τον πελάτη από τα αριστερά, κάνει ελαφρά υπόκλιση επιδεικνύοντας την πιατέλα και στη συνέχεια σερβίρει ο ίδιος τον πελάτη παίρνοντας στο δεξί του χέρι το κουταλοπίρουνο ή την λαβίδα ή την κουτάλα, εάν πρόκειται για σούπα.

Προσοχή πρέπει να δίνετε κατά την κίνηση από τον ένα πελάτη στον άλλο. Πρέπει να γίνεται έλεγχος της εικόνας της πιατέλας και τοποθέτηση της λαβίδας στην πιατέλα ανεστραμμένη και διαγώνια στη μπροστά μεριά της πιατέλας, προς τον πελάτη. Σε περιπτώσεις μεγάλων πιατελών με πολλές μερίδες και αφού έχει αδειάσει η μισή πιατέλα, πρέπει να γυρίζεται το μπροστινό μέρος της προς τα πίσω ώστε να έλθουν μπροστά τα υπόλοιπα κομμάτια.

Ο Αγγλικός τρόπος σερβιρίσματος ήταν η επιλογή των table d’ hote εστιατορίων ξενοδοχείων μέχρι την εμφάνιση του μπουφέ. Παραμένει επιλογή σε γεύματα μπανκέ, όταν υπάρχει επιθυμία για αναβαθμισμένο ποιοτικά προσωπικό σέρβις ή όταν επιδιώκεται ο εντυπωσιασμός με κάποια εδέσματα και η δημιουργία happening.

### **Χαρακτηριστικά:**

- ü Η παράθεση είναι γρήγορη. Εξυπηρετούνται πολλά άτομα σε λίγο χρόνο με προσωπικό σέρβις (περιπτώσεις μπανκέ, table d’ hote).
- ü Καλού επιπέδου εξυπηρέτηση για μαζικές συνεστιάσεις.

- Û Με κατάλληλο χειρισμό συνδυάζει σέρβις και happening.
- Û Είναι οικονομικός τρόπος για εξυπηρέτηση μεγάλου αριθμού συνδαιτυμόνων με κοινό μενού, γιατί απαιτεί λιγότερο προσωπικό και δε γίνεται σπατάλη φαγητού μια και οι μερίδες μοιράζονται από τους σερβιτόρους.
- Û Σε ένα ακριβό φαγητό η παράθεση θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην υπάρξουν παράπονα. Για το λόγο αυτό πολλές φορές προτιμάται ο Γαλλικός τρόπος παράθεσης.
- Û Απαιτούνται σερβιτόροι και βοηθοί, ενώ χρειάζεται μεγάλη προσοχή στο συγχρονισμό. Τα πιάτα που προσκομίζουν οι βοηθοί και τοποθετούνται κενά μπροστά στους πελάτες πρέπει να είναι ζεστά από τις θερμοτράπεζες. Ο χρόνος μέχρι τη μεταφορά των πιατελών, αλλά και ο χρόνος μέχρι το σέρβις στα πιάτα πρέπει να είναι τέτοιος ώστε το φαγητό να σερβιριστεί ζεστό σε ζεστά πιάτα.
- Û Απαιτούνται σερβιτόροι με επαρκείς γνώσεις τραπεζοκόμησης.
- Û Σε περιπτώσεις μικρών ομάδων με διαφορετικά φαγητά υπάρχει ο κίνδυνος να καθυστερήσει το σέρβις με το πηγαινέλα στο πάσο για αλλαγή πιατέλας. Αυτό έχει επιπλέον τον κίνδυνο το φαγητό να σερβιριστεί κρύο.
- Û Ο πελάτης τις περισσότερες φορές δεν έχει την ευκαιρία να υποδείξει το κομμάτι που θέλει, λόγω της σειράς του σερβιρίσματος. Έτσι δεν του δίνεται η ευκαιρία να πάρει ό,τι θέλει και όσο θέλει.

### **Κύρια σημεία σερβιρίσματος:**

- 1) Παρουσιάζεται το φαγητό με ελαφριά υπόκλιση από την αριστερή πλευρά του πελάτη.
- 2) Σερβίρεται με κουταλοπίρουνο, λαβίδα, σπάτουλα ή κουτάλα, ανάλογα με το φαγητό. Αυτά τοποθετούνται μπροστά, διαγώνια στον πελάτη και ανεστραμμένα.

3) Το φαγητό δεν πρέπει να γεμίζει τα πιάτα, ούτε και να εξέχει του κάτω μέρους του πιάτου. Περνιέται δεύτερη και τρίτη φορά η πιατέλα, αν ζητηθεί.

4) Προσοχή, όταν σερβίρεται ο πελάτης πρέπει να τοποθετείται το κρέας ή άλλο κύριο φαγητό στο κάτω μέρος του πιάτου προς την πλευρά του πελάτη, πάνω δεξιά οι πατάτες και αριστερά τα χορταρικά.

5) Η σαλτσιέρα, είτε τοποθετείται πάνω στο τραπέζι, είτε ακολουθεί με τον βοηθό. Πρέπει να αποφεύγεται να περιχύνεται η γαρνιτούρα με σάλτσα, παρά μόνο αν ζητηθεί. Σε πολλές περιπτώσεις και για λόγους ευκολίας και ταχύτητας οι πιατέλες είναι ήδη περιχυμένες με σάλτσα.

6) Τα πιάτα πριν το σέρβις τοποθετούνται στη θερμοτράπεζα, όταν πρόκειται για ζεστές παρασκευές.

7) Ανάλογα με την παρασκευή χρησιμοποιείται κουταλοπίρουνο, κουτάλι σάλτσας για τη σάλτσα από σαλτσιέρα, πένσα μακαρονιών για τα μακαρόνια, σπάτουλα για το μουσακά, το παστίτσιο, τις τούρτες και τις διάφορες πάστες κ.ο.κ..

8) Ενδύκνεται οι πιατέλες με τα ζεστά εδέσματα να καλύπτονται με καμπάνες για να διατηρούνται ζεστά τα εδέσματα. Ακόμη, καλό είναι να χρησιμοποιούνται ρεσώ στα πάσα για την αναμονή των πιατελών. Το ίδιο συμβαίνει και για παραγγελίες με πιατέλες περισσότερες της μίας.

9) Εάν οι γαρνιτούρες βρίσκονται στην ίδια πιατέλα, δε σερβίρονται με το ίδιο κουταλοπίρουνο, αλλά με ξεχωριστό κουτάλι.

10) Σε περιπτώσεις με διαφορετικές πιατέλες προπορεύεται ο σερβιτόρος με το κυρίως έδεσμα και ακολουθεί ο βοηθός με τη γαρνιτούρα και τη σάλτσα. Όταν όλα είναι στην ίδια πιατέλα, ο βοηθός ακολουθεί με την σάλτσα και ενδεχομένως τη σαλάτα.

**Γαλλικός – SERVICE A LA FRANCAISE.** Όπως και ο Αγγλικός τρόπος, αποτελεί εξέλιξη του οικογενειακού τρόπου εξυπηρέτησης, με τη διαφορά ότι στην περίπτωση του Γαλλικού τρόπου<sup>12</sup> παράθεσης η επιλογή και το σέρβις του φαγητού στο πιάτο γίνεται από τον ίδιο το πελάτη. Ο σερβιτόρος απλά περιφέρει τη πιατέλα από τον ένα συνδαιτυμόνα στον επόμενο.

Ο τραπέζοκόμος με τη πιατέλα στο αριστερό του χέρι πλησιάζει από τα αριστερά τον πελάτη, παρουσιάζει το φαγητό υποκλινόμενος ελαφρά και αφήνει τον πελάτη να σερβιριστεί μόνος του. Το δεξί χέρι βρίσκεται πίσω στη μέση κρατώντας τα τέσσερα δάχτυλα ενωμένα κλειστά και τον αντίχειρα στο εσωτερικό του χεριού. Η πιατέλα ή σουπιέρα ή λεγκουμιέρα πλησιάζει σε σημείο ώστε η άκρη της να καλύπτει την περιφέρεια του πιάτου του πελάτη που σερβίρεται. Ο πελάτης σερβίρεται με το κουταλοπίρουνο ή τη λαβίδα ή την κουτάλα (αν πρόκειται για σούπα), που είναι τοποθετημένα με τη λαβή προς την πλευρά του πελάτη και ανεστραμμένα. Αφού σερβιριστεί ο πρώτος πελάτης και πηγαίνοντας προς τον επόμενο, γίνεται έλεγχος και διορθώνεται η εμφάνιση της πιατέλας. Τοποθετείται η λαβίδα και πάλι στη θέση της για τον επόμενο συνδαιτυμόνα κ.ο.κ. Είναι σαφές ότι η μέθοδος είναι χρονοβόρα. Δίνει όμως την ευκαιρία στους συνδαιτυμόνες να ευχαριστηθούν ολόκληρη τη διαδικασία του φαγητού απολαμβάνοντας την παρουσίαση των εδεσμάτων και επιμελούμενοι οι ίδιοι τη σύνθεση του πιάτου τους.

Ο Γαλλικός τρόπος είναι η επιλογή για σύνθετα, πλούσια γεύματα λίγων ατόμων. Σίγουρα είναι η πρώτη επιλογή σε ειδικά μενού που απευθύνονται σε γνώστες της γαστρονομικής τέχνης. Με την επιλογή του επιδιώκεται κυρίως η μυσταγωγία των συνδαιτυμόνων και όχι ο εντυπωσιασμός ή η ταχύτητα στην εξυπηρέτηση.



### Χαρακτηριστικά:

Û Ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να διαλέξει και να πάρει ό,τι θέλει και όσο θέλει.

Û Εξυπηρετεί ανθρώπους με ιδιαίτερες απαιτήσεις, όσον αφορά την γαστρονομική τέχνη.

Û Απευθύνεται σε εξειδικευμένη πελατεία με βαθιά γνώση και διάθεση να πληρώσει για τέτοιου είδους εξυπηρέτηση. Δεν είναι ευρείας κατανάλωσης με εύκολη εφαρμογή.

Û Τα εδέσματα είναι πολύ πλούσια και διατίθενται σε μεγάλη αφθονία κατά βούληση. Είναι υψηλό το κόστος των πρώτων υλών.

Û Απαιτεί σερβιτόρους με ιδιαίτερες γνώσεις και οικονομικές απαιτήσεις. Συνήθως συνοδεύεται από πλούσια κάβα κρασιών, άρα προϋποθέτει και εξειδικευμένο οινοχόο.

Û Το σέρβις απαιτεί μεγάλο αριθμό προσωπικού κι επομένως είναι υψηλό και το εργατικό κόστος.

Û Η παράθεση είναι αργή και χρονοβόρα.

**Αμερικάνικος (ή Βιεννέζικος) - PLATE SERVICE.** Είναι το σέρβις<sup>12</sup> με έτοιμο πιάτο, το οποίο εφαρμόζονταν στα a la carte εστιατόρια κυρίως. Σε συνδυασμό με το μπουφέ (ημιεξυπηρέτηση) έχει επικρατήσει εκτός από τα a la carte εστιατόρια και σε table d' hote εστιατόρια ξενοδοχείων και εκδηλώσεις αντικαθιστώντας τον παλαιότερα εφαρμοζόμενο Αγγλικό τρόπο εξυπηρέτησης (πιατέλα). Σήμερα πια, με την ποικιλία των εδεσμάτων και γεύσεων που συνυπάρχουν στην αγορά, απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες από την κουζίνα, όσον αφορά την παρουσίαση του πιάτου. Το ντεκόρ και η σύνθεση των εδεσμάτων αποτελούν αντικείμενο ιδιαίτερης μελέτης, η οποία οδηγεί σε πολύπλοκες συνθέσεις εμφάνισης και γεύσεων. Έτσι όμως, απαιτούνται λιγότερες ικανότητες από τους σερβιτόρους, οι οποίοι απλά μεταφέρουν τα έτοιμα πιάτα,

ενώ επιτυγχάνεται ομοιομορφία στην εμφάνιση, και την κατανομή και έλεγχο των μερίδων που σερβίρονται. Τα έτοιμα πιάτα προσκομίζονται από την δεξιά πλευρά του πελάτη.

### Χαρακτηριστικά:

Û Εντυπωσιάζει πολλές φορές με την παρουσίαση και το ντεκόρ του έτοιμου πιάτου.

Û Είναι οικονομικός τρόπος σερβιρίσματος, αφού οι μερίδες ελέγχονται κεντρικά από την κουζίνα, ενώ απαιτείται λίγο και ανειδίκευτο προσωπικό για τη μεταφορά των έτοιμων πιάτων.

Û Η εξυπηρέτηση είναι περισσότερο πελατοκεντρική, μια και τα πράγματα δεν είναι τόσο σφιχτά όσον αφορά το πρόγραμμα και το στυλ της παράθεσης.

Û Είναι ανεπίσημος τρόπος εξυπηρέτησης.

Û Είναι δυνατόν να υπάρξουν παράπονα, εάν δεν ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του πελάτη στην παραγγελία, αφού το πιάτο έρχεται έτοιμο. Το σημείο αυτό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής αφού λόγω κεκτημένης ταχύτητας στην εκτέλεση πρότυπων πιάτων από την κουζίνα μπορεί να έχει ως συνέπεια να παραβλεφθούν οι τυχόν ιδιαίτερες παραγγελίες.

**Γκεριντόν – SERVICE AU GUERIDON.** Στην περίπτωση αυτού του είδους σέρβις<sup>12</sup> χρησιμοποιείται ειδικό τραπεζάκι με ποδαράκια ή τροχούς (GUERIDON), το οποίο τοποθετείται κοντά στο τραπέζι όπου πρόκειται να γίνει το σέρβις. Ανάλογα με το πόσες και ποιες θέσεις είναι κατειλημμένες, το γκεριντόν προσαρμόζεται στην κενή πλευρά. Σε κάθε περίπτωση είναι θεατό από όλους τους συνδαιτυμόνες. Το σέρβις γίνεται με πιατέλα, η οποία διατηρείται ζεστή πάνω στο



γκεριντόν με τη βοήθεια ρεσώ. Αφού γίνει επίδειξη πιατέλας προς τους πελάτες, ο σερβιτόρος ετοιμάζει τα πιάτα ρωτώντας για τη γαρνιτούρα ή τη σάλτσα. Σε τέτοιες περιπτώσεις σέρβις υπάρχουν συνήθως περισσότερες από μία σάλτσες. Κάθε πιάτο που ετοιμάζεται παραλαμβάνεται από το βοηθό, ο οποίος στέκεται δεξιά του σερβιτόρου και στη συνέχεια τοποθετείται μπροστά στον πελάτη από δεξιά, όπως και στον Αμερικάνικο τρόπο.

Το σέρβις Γκεριντόν αποτελεί μια ενδιάμεση κατάσταση κουζίνας και εστιατορίου. Απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες από το σερβιτόρο και γνώσεις μαγειρικής. Οι περισσότερες παρασκευές έρχονται ημιέτοιμες και αποτελειώνονται στο Γκεριντόν. Αυτό μπορεί να αφορά τον απλό καθαρισμό ενός ψαριού, το φιλετάρισμα ενός σατωμπριάν, τον καθαρισμό και την παρουσίαση γαρίδων με αβοκάντο ή κοκτέιλ, το άναμμα και το γέμισμα κρεπών κ.λ.π.. για το σκοπό αυτό απαιτείται ο ανάλογος σε κάθε περίπτωση εξοπλισμός:

- Û Γκεριντόν με λουστραρισμένη επιφάνεια.
- Û Ρεσώ οينوπνεύματος, κεριού ή ηλεκτρικό, ανάλογα με το στυλ που επιδιώκεται.
- Û Απαραίτητα σκεύη για κοπή.
- Û Ειδικό σκεύος, συνήθως με υγραέριο, για μαγείρεμα.
- Û Άλλα σκεύη και υλικά (όπως καρυκεύματα, σιρόπι, χυμό και ποτά) για το μαγείρεμα και άναμμα των διαφόρων παρασκευών.

Απευθύνεται κυρίως σε *a la carte* πελατεία, μικρές παρέες με εκλεπτυσμένη γεύση. Ενέχει σημαντικά στοιχεία εντυπωσιασμού, κυρίως με το άναμμα παρασκευών. Ορισμένα εστιατόρια έχουν προχωρήσει και ετοιμάζουν τις εντυπωσιακές αυτές παρασκευές πίσω από τα πάσα της κουζίνας ή το μπουφέ (*actions*). Η κουζίνα είναι ανοιχτή και φαίνεται από όλα τα σημεία της αίθουσας. Με αυτό τον τρόπο μοιράζεται το θέαμα σε όλους τους συνδαιτυμόνες.

### Χαρακτηριστικά:

- Û Είναι ο μοναδικός τρόπος να εκτελεστούν ορισμένες παρασκευές μπροστά στον πελάτη.
- Û Είναι αρκετά επιβλητικός και προκαλεί το θαυμασμό για την τέχνη του σερβιτόρου ή του μάγειρα.
- Û Είναι σχετικά αργός τρόπος σέρβις.
- Û Είναι κατάλληλος για γεύματα εξειδικευμένα καθώς δίνει την ευκαιρία στον πελάτη να προετοιμάζει την όρεξή του απολαμβάνοντας την ετοιμασία του πιάτου μπροστά του.

**Ρώσικος – SERVICE A LA RUSSE.** Ο Ρώσικος τρόπος<sup>12</sup> έχει την καταγωγή του σε εποχές όπου ολόκληρα κυνήγια μεταφέρονται σε μεγάλες πιατέλες και τεμαχίζονταν μπροστά στους συνδαιτυμόνες. Αφορούσε κυρίως βασιλικά και αριστοκρατικά γεύματα. Ο εντυπωσιασμός επιτυγχανόταν όχι μόνο με τα εδέσματα, αλλά και με τα σκεύη μέσα στα οποία μεταφερόταν. Στον Πύργο του Λονδίνου μπορεί κανείς να θαυμάσει πιατέλες ολόχρυσες, σκαλισμένες με διάφορες παραστάσεις από κυνήγια, μέσα στις οποίες σερβίρονταν γουρουνόπουλα, ελάφια, φασιανοί και άλλα κυνήγια. Σήμερα, με τον τρόπο αυτό παρουσιάζονται διάφορα ολόκληρα εδέσματα, όπως πουλερικά, μεγάλα ψάρια, αρνάκι σούβλας, γουρουνόπουλο, γαλοπούλα, κυνήγια κ.λ.π. Μεγάλη έμφαση δίδεται στη διακόσμησή τους. Τα Heurige της Αυστρίας, αλλά και οι δικές μα ψησταριές, προσομοιάζουν τον Ρώσικο τρόπο εξυπηρέτησης, χωρίς όμως το στοιχείο της πολυτέλειας και του επιμελημένου σέρβις.

Τα εδέσματα είναι δυνατόν να μπουν στην αίθουσα και να περιφερθούν γύρω από τα τραπέζια. Στη συνέχεια τεμαχίζονται πάνω σε ειδικό τραπεζάκι μπροστά στους πελάτες από τον ειδικευμένο τραπεζοκόμο ή μάγειρα, τον κόπτη

(Trancheur). Εάν δεν υπάρχει αρκετός χώρος ή εξοπλισμός, τα εδέσματα είναι δυνατόν να επανέλθουν στην κουζίνα για την κοπή και να σερβιριστούν στη συνέχεια στην αίθουσα. Π.χ. μια πολυόροφη γαμήλια τούρτα η οποία παρουσιάζεται και στη συνέχεια αποσύρεται για τεμαχισμό και σέρβις. Αφού γίνει η κοπή σε μικρότερα τεμάχια, τα οποία τοποθετούνται σε πιατέλες, ακολουθεί σέρβις κατά τον αγγλικό ή γαλλικό τρόπο ή γκεριντόν. Ακόμη, σε περιπτώσεις μπουφέ, τα ολόκληρα εδέσματα τοποθετούνται και τεμαχίζονται πάνω στον μπουφέ. Ο τεμαχισμός και το σέρβις γίνονται κατευθείαν στον πελάτη, χωρίς τη μεσολάβηση άλλου σερβιτόρου ή βοηθού.

### **Χαρακτηριστικά:**

Û Τρόπος εντυπωσιακός από κάθε άποψη. Επιβάλλεται με τη μεγαλοπρέπεια και τον όγκο των εδεσμάτων.

Û Απαιτεί ειδικευμένες γνώσεις και υποδομή από πλευράς κουζίνας και εστιατορίου.

Û Είναι ιδιαίτερα δαπανηρός, από άποψη υπερεπάρκειας εδεσμάτων και μεγάλου αριθμού προσωπικού για την εξυπηρέτηση των συνδαιτυμόνων. Χρησιμοποιείται κυρίως σε κλειστές συγκεντρώσεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ:**

### **2. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

- **2.1. Η έννοια της εξυπηρέτησης**
  - **2.1.1. Τί περιλαμβάνει η εξυπηρέτηση**
- **2.2. Ο ρόλος της εξυπηρέτησης στην επιχείρηση**
- **2.3. Τα χαρακτηριστικά της εξυπηρέτησης**
- **2.4. Παράγοντες που δυσαρεστούν τους πελάτες**
- **2.5.Βελτίωση**

## 2. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

### Εισαγωγή

Για να καθορίσουμε την έννοια της εξυπηρέτησης των πελατών, θα πρέπει πρώτα να προσδιορίσουμε τον όρο “πελάτης” και δευτερευόντως το ρόλο που διαδραματίζει ο τελευταίος στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Δύο ορισμοί που μπορούν να δοθούν στην έννοια “πελάτης” είναι οι κάτωθι:

• Πελάτης είναι αυτός που αγοράζει τακτικά από μία εταιρεία ή ένα κατάστημα και

• Πελάτης είναι εκείνος με τον οποίο πρέπει να διαπραγματευτείς.

Στους παραπάνω ορισμούς υπάρχουν υποκατηγορίες όπως: Δυνητικός πελάτης, μελλοντικός πελάτης, υποψήφιος πελάτης.

**Δυνητικός πελάτης.** Είναι αυτός που κατά το παρελθόν έχει έρθει σε επαφή με τους πωλητές της επιχείρησης, οι οποίοι εφαρμόζοντας τις μεθόδους στρατηγικής των πωλήσεων, κατάφεραν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν ή παρεχόμενη υπηρεσία. Με αυτόν τον τρόπο, ο πελάτης αφού έμεινε ικανοποιημένος από την χρησιμοποίηση του προϊόντος (υπηρεσίας), έγινε τακτικός πελάτης της επιχείρησης αυτής.

**Μελλοντικός πελάτης.** Είναι εκείνος που δεν αποτελεί τακτικό πελάτη της επιχείρησης καθώς έχει μεν ανάγκες να ικανοποιηθεί αλλά δεν έχει έρθει σε επαφή με τους πωλητές της επιχείρησης. Σκοπός των πωλητών είναι να τον συμπεριλάβουν στους τακτικούς πελάτες.

**Υποψήφιος πελάτης.** Δεν διαφοροποιείται από τον μελλοντικό πελάτη με την μόνη διαφορά ότι η πρώτη επαφή με τους πωλητές έχει συμβεί ήδη.

### ***Ο ρόλος του πελάτη στην επιχείρηση***

Επιχείρηση χωρίς πελάτες δε μπορεί να υπάρξει. Στόχος μιας επιχείρησης είναι το κέρδος το οποίο προέρχεται από τις πωλήσεις των προϊόντων της. Έτσι, γίνεται φανερό ότι η επιχείρηση εξαρτάται από τον πελάτη και όχι ο πελάτης από την επιχείρηση.

Επίσης, είναι αποδεδειγμένο ότι ο πελάτης είναι η καλύτερη πηγή διαφήμισης και marketing για την επιχείρηση, όταν αυτός μένει ευχαριστημένος. Η διαφήμιση που κάνει ο ευχαριστημένος πελάτης είναι ισχυρότερη από αυτήν που γίνεται από τα διάφορα μέσα και επιπλέον είναι δωρεάν. Η διάδοση μιας καλής φήμης μειώνει αφ' ενός το κόστος διαφήμισης και αφ' ετέρου παγιώνεται μια εικόνα που ισχυροποιεί την επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, ο ευχαριστημένος πελάτης χρησιμοποιείται σαν πηγή marketing από τις επιχειρήσεις. Ο ευχαριστημένος πελάτης είναι πρόθυμος να δώσει πληροφορίες στην επιχείρηση οι οποίες αφορούν την αγορά, τους ανταγωνιστές της, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση δεν υποχρεούται να κάνει έρευνες αγοράς οι οποίες επιβαρύνουν το λειτουργικό της κόστος, είναι χρονοβόρες και όχι πάντα αξιόπιστες. Τον ρόλο της πιο αξιόπιστης πηγής πληροφοριών αποτελεί ο πελάτης.

Ο ίδιος γίνεται κίνητρο βελτίωσης της παραγωγής των προϊόντων της επιχείρησης. Ο πελάτης δεν επαναπαύεται ποτέ. Θέλει το καλύτερο και ψάχνει για αυτό. Η επιχείρηση λοιπόν, πρέπει να παράγει το καλύτερο και να του το προσφέρει γιατί αλλιώς θα τον χάσει.

Ο πελάτης, επιπλέον, είναι αυτός που καταξιώνει μια επιχείρηση και την κάνει ανταγωνιστική στον κλάδο της. Αυτό διότι, μια επιχείρηση κρίνεται κερδοφόρα και συνεκδοχικά αποκτά κύρος στον κλάδο της ανάλογα με το ύψος των πωλήσεων της. Αν αυτό είναι μεγάλο, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι έχει



ένα αξιοσημείωτο αριθμό πελατών που της αποφέρουν κέρδη, κατατάσσεται αυτόματα στην κατηγορία της κερδοφόρας επιχείρησης και γίνεται ανταγωνιστική έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου της.

Τέλος, ένας σημαντικός ρόλος που έχει ο πελάτης μέσα σε μια επιχείρηση είναι ότι πολλές φορές αποτελεί το κριτήριο πρόσληψης ή απόλυσης των πωλητών. Ανάλογα με τον αριθμό των πελατών που έχει μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κρίνει και τον αριθμό των πωλητών που θα πρέπει να έχει στο δυναμικό της. Εάν το πελατολόγιό της είναι μεγάλο και συνεχίζει να αυξάνεται, τότε θα πρέπει να προσλάβει και άλλους πωλητές προκειμένου να ικανοποιήσει με συνέπεια τους πελάτες της. Το ίδιο θα συμβεί και με την απόλυση των πωλητών. Εάν για παράδειγμα, κάποιος πελάτης παραπονιέται συχνά για την συμπεριφορά ή την ασυνέπεια κάποιου πωλητή είναι πολύ πιθανόν ο πωλητής αυτός να κριθεί επιζήμιος για την επιχείρηση και να απολυθεί.

## **2.1. Η έννοια της εξυπηρέτησης**

Εξυπηρέτηση, είναι μία σειρά δραστηριοτήτων που αποσκοπεί στην ικανοποίηση και ευχαρίστηση του πελάτη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα μιας επιχείρησης. Με αυτόν τον ορισμό, γίνεται σαφές ότι το κέντρο βάρους μεταφέρεται από το προϊόν στον πελάτη.

### **2.1.1. Τί περιλαμβάνει η εξυπηρέτηση**

Η εξυπηρέτηση περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

ü Ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Κάθε επιχείρηση οφείλει να θέτει ως προτεραιότητά της την ικανοποίηση μίας ή περισσότερων

συγκεκριμένων αναγκών του πελάτη μέσω της προσφερόμενης υπηρεσίας ή προϊόντος.

**Û** Ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων. Η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων είναι άμεσα συνυφασμένη με την εξυπηρέτηση και την ευχαρίστηση του πελάτη. Όσο καλύτερο είναι το προϊόν τόσο μεγαλύτερη και η ευχαρίστηση.

**Û** Χρησιμότητα προϊόντων. Οι πελάτες της επιχείρησης θα πρέπει να πειστούν ότι η αγορά των προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση αξίζουν να αγοραστούν και ότι είναι τα κατάλληλα για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

**Û** Σωστή σχέση με τον πελάτη. Η σχέση πελάτη – επιχείρησης οφείλει για να είναι συνεχόμενη και εποικοδομητική να βασίζεται στην ειλικρίνεια, την αλήθεια και την εμπιστοσύνη.

**Û** Αίσθηση από τον πελάτη ότι τον υπολογίζουν. Ο πελάτης για να συνεχίσει να είναι πελάτης μιας επιχείρησης εκτός του ότι θα πρέπει αυτή να ικανοποιεί τις ανάγκες του, θα πρέπει να του καλλιεργεί και το συναίσθημα ότι είναι σημαντικός γι' αυτήν.

## 2.2. Ο ρόλος της εξυπηρέτησης στην επιχείρηση

Ένας από τους πιο βασικούς ρόλους της εξυπηρέτησης είναι ότι δρα ως αρωγός επικοινωνίας ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση. Η εξυπηρέτηση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της σχέσης πωλητή – πελάτη. Η επιχείρηση μέσω της εξυπηρέτησης έχει άμεση επικοινωνία με τον πελάτη και έτσι γίνεται γνώστης των αναγκών, των αντιλήψεων και των προσδοκιών του.

Επιπλέον, ένας άλλος βασικός ρόλος της εξυπηρέτησης είναι ότι αποτελεί μέσο διαφήμισης για την επιχείρηση. Ο πελάτης εάν και εφόσον μείνει ευχαριστημένος με την εξυπηρέτηση που θα του προσφερθεί θα μιλήσει για την εμπειρία του αυτή και σε άλλους πιθανούς πελάτες.

Τέλος, η εξυπηρέτηση αποτελεί ένα βασικό κριτήριο αλλαγής της οργανωτικής δομής της επιχείρησης. Μέσω αυτής, η επιχείρηση μπορεί να δει τις αδυναμίες της οργάνωσής της και να τις βελτιώσει προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις της.

### 2.3. Τα χαρακτηριστικά της εξυπηρέτησης

Τα στοιχεία στα οποία συνίσταται η εξυπηρέτηση είναι τα εξής:

Û Ικανοποίηση αναγκών. Ολόκληρη η φιλοσοφία της εξυπηρέτησης βασίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ο ανταγωνισμός είναι ένας από τους βασικότερους λόγους που κάνει ισχυρότερη αυτήν την φιλοσοφία και πιο φανερές τις ενέργειες που πρέπει να κάνει η επιχείρηση για την ικανοποίηση των πελατών της.

Û Παροχή. Σημαίνει ότι η επιχείρηση παρέχει στον πελάτη κάτι ποιοτικό για το οποίο αισθάνεται την ανάγκη να αγοράσει. Η παροχή πρέπει να είναι μία ανθρώπινη πράξη και όχι μια αντανακλαστική μηχανική κίνηση στις απαιτήσεις του πελάτη.

Û Αποκατάσταση. Είναι ο όρος που παρέχει στον πελάτη τη δυνατότητα να προμηθεύεται προϊόντα των οποίων τα πλεονεκτήματα δεν θα σταματήσει ποτέ να απολαμβάνει, οτιδήποτε και αν συμβεί. Η αποκατάσταση εξασφαλίζει την συνέχεια στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση.

Û Ορθή παράδοση. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παραδίδονται μέσα από μια διαδικασία που πρέπει να είναι ευχάριστη και εύκολη για τον πελάτη. Πρέπει, παράλληλα, να είναι σωστή, στην ώρα της και με τους όρους που έχουν συμφωνηθεί. Η παράδοση, παρ'όλο που είναι μια καθαρά πρακτική εργασία, έχει μεγάλη επίδραση στην απόφαση του πελάτη για την επιλογή της επιχείρησης με την οποία θα συνεργαστεί.

Ü Άμεση προώθηση διαδικασιών και πληροφοριών. Οι διαδικασίες και οι πληροφορίες βρίσκονται στα χέρια των υπαλλήλων. Αν οι υπάλληλοι δεν διακατέχονται από μία φιλοσοφία που προβλέπει στην άμεση προώθησή τους τότε είναι σίγουρο πως δεν θα επιτευχθεί η επιθυμητή εξυπηρέτηση προς τους πελάτες.

Ü Χειρισμός. Ο χειρισμός προβλημάτων, παραπόνων και άλλων θεμάτων που θέτει ο πελάτης είναι από τα πιο χαρακτηριστικά στοιχεία που λείπουν από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Οι λεπτοί χειρισμοί προς την κατεύθυνση του πελάτη θα διαφοροποιήσουν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.

Ü Απόκτηση και διατήρηση πελατών. Η απόκτηση των πελατών είναι αυτονόητη. Ωστόσο, η διατήρησή τους σίγουρα δεν είναι τόσο εύκολη για τις επιχειρήσεις. Η διατήρηση των πελατών είναι πιο δύσκολη από την απόκτηση τους, αλλά είναι μία δραστηριότητα που απαιτεί έξι φορές μικρότερο κόστος.

Ü Άμεσότητα αντίδρασης. Ο χρόνος μεταξύ της εκδήλωσης της επιθυμίας του πελάτη και της ικανοποίησής της είναι ένα από τα βασικότερα κριτήρια επιλογής προμηθευτή από τους πελάτες. Η ταχύτητα απάντησης σε ετοίματα παροχής πληροφοριών, παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών και γενικά η άμεση εξυπηρέτηση συμβάλλει σημαντικά στην δημιουργία σωστής εξυπηρέτησης.

Ü Εύρεση ή κατασκευή και προώθηση. Η επιχείρηση και οι πωλητές της πρέπει να έχουν υπόψιν τους ότι οι πελάτες περιμένουν εκείνα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα τους λύσουν τις βασικές τους ανάγκες. Αν η εταιρεία δεν τα βρει ή τα κατασκευάσει και ακολούθως δεν τα προωθήσει οι πελάτες θα μείνουν με το πρόβλημα της μη ικανοποίησης των αναγκών τους. Κάτι που ουσιαστικά θέτει την επιχείρηση εκτός αγοράς.

## 2.4. Παράγοντες που δυσαρεστούν τους πελάτες

Οι λόγοι για τους οποίους μια εξυπηρέτηση, κάθε είδους και μορφής, κρίνεται ως κακή<sup>13</sup> είναι οι εξής:

Ü Οι ανεκπαιδευτοι υπάλληλοι: Μια επιχείρηση δεν μπορεί να ζητά από τους υπαλλήλους της να εξυπηρετούν ποιοτικά, αν προηγουμένως δεν τους έχει εκπαιδέσει. Για να καθορίσει η επιχείρηση ποιά εξυπηρέτηση θέλει να προσφέρει στους πελάτες της, πρέπει καθέ νέος ή παλιός υπάλληλός της να περάσει από ειδική εκπαίδευση, να συζητά τα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν κ.τ.λ.. Η εκπαίδευση αυτή δεν αφορά μόνο το αντικείμενο εργασίας αλλά επεκτείνεται και στην επικοινωνία με τους πελάτες, δηλαδή την οπτική επαφή, το χαμόγελο, το χαιρετισμό αλλά και την γλώσσα του σώματος καθώς και τις πληροφορίες που πρέπει να δώσει και να πάρει.

Ü Οι πελάτες δεν ανταμείβονται. Η ανταμοιβή που περιμένουν οι πελάτες δεν έχει καμία σχέση με χρήματα. Οι πελάτες πρέπει να πάρουν ακριβώς αυτό που ζητάνε την κάθε στιγμή της επαφής τους με τον πωλητή. Για παράδειγμα, αν ο πελάτης τηλεφωνήσει πρέπει να μιλήσει αμέσως με τον αρμόδιο υπάλληλο. Αν επισκεφθεί την επιχείρηση να εξυπηρετηθεί γρήγορα. Να ακουστεί από τους υπαλλήλους με κατανόηση και ειλικρίνεια. Η ανταμοιβή των πελατών είναι κατ' ουσίαν ηθική.

Ü Οι πελάτες δεν αισθάνονται ότι βρίσκονται σε ανθρώπινο περιβάλλον. Αυτός είναι ένας πολύ σημαντικός λόγος κακής εξυπηρέτησης. Πολλές φορές οι άνθρωποι της επιχείρησης αντιμετωπίζουν τους πελάτες σαν κέρδος, ποσοστά προμήθειας, κωδικούς πελατολογίου. Οι πελάτες βλέπουν τους υπαλλήλους της επιχείρησης, έπειτα από αυτή την αντιμετώπιση, ως απρόθυμους, βιαστικούς, αγενείς και αδιάφορους. Ένα τέτοιο περιβάλλον όχι μόνο δεν ελκύει τους πελάτες, αλλά τους απωθεί. Όσο καλά και να είναι τα

προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, σίγουρα θα δει το πελατολόγιό της να μειώνεται σημαντικά.

Ακολουθεί ένας ενδεικτικός πίνακας<sup>13</sup> που δείχνει την συχνότητα των πηγών παραπόνων και ικανοποίησης πελατών σε μία σειρά στατιστικών που έγιναν σε ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας μας.

ΠΑΡΑΠΟΝΟ		ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	
1.	Τιμή(δωματίων, γευμάτων, κ.α.)	1.	Θετική στάση υπαλλήλων
2.	Ταχύτητα εξυπηρέτησης	2.	Καθαριότητα χώρων
3.	Ποιότητα εξυπηρέτησης	3.	Ευταξία εγκαστάσεων
4.	Χώρος πάρκινγκ	4.	Ποιότητα εξυπηρέτησης
5.	Επάρκεια και εξυπηρέτηση υπαλλήλων	5.	Επάρκεια και εξυπηρέτηση υπαλλήλων
6.	Ησυχία περιβάλλοντος	6.	Καταλληλότητα-ευκολία τοποθεσίας
7.	Διαθεσιμότητα δωματίων	7.	Επάρκεια- εξυπηρέτηση διοίκησης
8.	Χρόνος αναχώρησης από το δωμάτιο	8.	Ποσότητα υπηρεσίας
9.	Καθαριότητα χώρων	9.	Επάρκεια χώρων
10.	Πίστωση(χρηματική)	10.	Ησυχία περιβάλλοντος

ΠΗΓΗ:Λάμπρος Ι. Καταραχιάς, Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

<sup>13</sup> βλ. Λάμπρος Ι. Καταραχιάς, Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ΕΛΛΗΝ(1998),σελ.43.

*Αξιοποίηση παραπόνων πελατών*

Τα πλεονεκτήματα<sup>14</sup> της συστηματικής αξιοποίησης των παραπόνων που εκφράζουν οι πελάτες, είναι τα ακόλουθα:

Û Επαναφορά της εργασίας με τους πελάτες. Εάν είναι γνωστά τα προβλήματα των πελατών, είναι σχετικά εύκολο να επιλέξει η διοίκηση, κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.

Û Απόκτηση πληροφόρησης για τον ανταγωνισμό. Με τη συλλογή παραπόνων των πελατών, ο οργανισμός αντιμετωπίζει τα ισχυρά σημεία που επιδέχονται βελτίωση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Û Αξιολόγηση προμηθευτών. Τα παράπονα καθοδηγούν τον οργανισμό στο να εντοπίσει τις αδυναμίες των προμηθευτών του.

Û Λήψη σωστών αποφάσεων. Οι αποφάσεις του οργανισμού σε θέματα εκπαίδευσης, επενδύσεων, αγορών, σχεδιασμού υπηρεσιών, λαμβάνονται με γνώμονα την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων των πελατών.

*Παράδειγμα: Κατά την διάρκεια μεταφοράς μου από το εξωτερικό στην Αθήνα με αλλοδαπή αεροπορική εταιρεία, οι αποσκευές μου ανοίχθηκαν - πιθανόν από άτομο που εργαζόταν στους χώρους του αεροδρομίου αναχώρησης- και αφέθηκαν ορισμένα είδη. Όταν αντιλήφθηκα το γεγονός, ειδοποίησα με επιστολή την αεροπορική εταιρεία. Η απάντηση ήταν άμεση. Αρμόδιο στέλεχος επικοινωνήσε μαζί μου και:*

Û *Μου γνωστοποίησε τη λήψη της επιστολής μου. Εξέφρασε τις ευχαριστίες του γιατί έλαβα τον κόπο να ενημερώσω την εταιρεία για το πρόβλημα.*

Û *Εξέφρασε τη λύπη για το γεγονός της κλοπής.*

---

<sup>14</sup> για περισσότερες πληροφορίες βλ. **Αντώνης Σπανός**, *Υπηρεσίες ποιότητας. Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά*, Αθήνα, Γαλαίος(1997),σελ.95.

Û *Ενέκρινε αποζημίωση, σύμφωνα με την πολιτική εξυπηρέτησης πελατών της εταιρείας.*

Û *Έδωσε εντολή για λήψη άμεσων διορθωτικών μέτρων στο χώρο του αεροδρομίου της ευρωπαϊκής χώρας όπου συνέβει η κλοπή , ώστε να μην επαναληφθεί το δυσάρεστο γεγονός.*

Û *Εξέφρασε την επιθυμία το «δυσάρεστο αυτό γεγονός να μην αποτελέσει εμπόδιο στο να προτιμήσει ο πελάτης τη συγκεκριμένη εταιρεία στο μέλλον».*

Η παραπάνω αντίδραση είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα οργανισμού προσανατολισμένου πελάτη. Ο μηχανισμός συλλογής πληροφοριών και ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών λειτούργησε άψαγα και αποτελεσματικά, με αφορμή ένα αντικειμενικά συσάρεστο γεγονός. Το ίδιο το δυσάρεστο γεγονός αποτέλεσε αφορμή για εκκίνηση διαδικασίας διόρθωσης και βελτίωσης των σχέσεων με τον πελάτη. Ο πελάτης μεταβλήθηκε σε δωρεάν διαφημιστή του οργανισμού και ενισχύθηκε η δεσμευσή του προς το προϊόν.

Η συλλογή, ερμηνεία και αξιοποίηση παραπόνων και υποδείξεων των πελατών, είναι οι απλούστεροι και ασφαλέστεροι τρόποι για την έναρξη προγράμματος προσανατολισμού στον πελάτη. Τα παράπονα ή οι υποδείξεις συλλέγονται απευθείας με αρωτηματολόγια ή από το προσωπικό πρώτης γραμμής, όπως είναι οι πωλητές, ταμίες, υπεύθυνοι εξυπηρέτησης, άτομα της υποδοχής, θυρωροί, τηλεφωνήτριες.

Τα ερωτήματα που θέτει προς τους πελάτες της με ένα ερωτηματολόγιο, μια πραγματικά αποφασισμένη διοίκηση, είναι καίρια και σκληρά για τον ίδιο τον οργανισμό, οι δε απαντήσεις των πελατών, πολλές φορές δυσάρεστες, αλλά χρησιμότερες.

Πρίν διατυπωθούν τα ερωτήματα<sup>14</sup>, προσδιορίζεται η φύση των πληροφοριών που επιθυμεί να συγκεντρώσει η διοίκηση όπως:



- Û Ποιά ήταν η χειρότερη περίπτωση εξυπηρέτησης πελάτη στην εταιρεία, το μήνα που πέρασε;
- Û Ποιά ήταν η αντίδραση του πελάτη;
- Û Πώς ανταποκρίθηκε ο μηχανισμός εξυπηρέτησης της εταιρείας;
- Û Ικανοποιήθηκε ο πελάτης από την εξυπηρέτηση αυτή;
- Û Πιστεύει η εταιρεία ότι ανταποκρίθηκε πραγματικά σωστά και μέσα στο σωστό χρονικό πλαίσιο;

Η συστηματική στατιστική παρακολούθηση των παραπάνω ερωτημάτων βοηθάτην διοίκηση να εντοπίσει ποιές ενέργειες βελτίωσης έχουν άμεση προτεραιότητα για να επιλέξει ανάλογους στόχους βελτίωσης.

Ένα λάθος των διοικήσεων είναι η επιλογή παρακολούθησης και βελτίωσης πολλών στόχων ταυτόχρονα, στην προσπάθεια να αφαιρέσουν όσο το πιθανόν περισσότερα από τα αίτια προβλημάτων εξυπηρέτησης. Αυτός ο προσανατολισμός χαρακτηρίζει κυρίως διοικήσεις που έχουν περιορισμένο χρόνο στη διαθεσή τους για την εφαρμογή του προγράμματός τους, για τους ακόλουθους λόγους:

- Û Έχουν διοριστεί για περιορισμένο χρονικό διάστημα,
- Û Υφίστανται την πίεση του διοικητικού συμβουλίου και των μετόχων,
- Û Τα προβλήματα που παρέλλαβαν, επείγει να αντιμετωπισθούν,
- Û Έχουν αποτύχει σε προηγούμενες προσπάθειες.

Η διαδικασία, μέσω της οποίας παράπονα και υποδείξεις πελατών συλλέγονται και μετατρέπονται σε προδιαγραφές προϊόντων και υπηρεσιών είναι σχηματικά η ακόλουθη:

- Û Ανάλυση αποτελεσμάτων ερευνών αγοράς / ερωτηματολογίων.
- Û Ανάλυση αποτελεσμάτων εσωτερικών επισκοπήσεων.
- Û Συλλογή πληροφοριών από τα τμήματα εξυπηρέτησης.

Û Συλλογή και ταξινόμηση παραπόνων πελατών που εκφράζονται σε διάφορες υπηρεσίες της εταιρείας.

Û Προσδιορισμός των προδιαγραφών του προϊόντος/υπηρεσίας που προκύπτουν από τα παράπονα και τις υποδείξεις των πελατών.

Û Ανάλυση των προδιαγραφών και αξιολόγηση της δυνατότητας «μετάφρασής» τους σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας.

Û Ενσωμάτωση των νέων προδιαγραφών στο σχεδιασμό του οργανισμού, ανάλογη τροποποίηση διαδικασιών, ανάπτυξη και παραγωγή της υπηρεσίας σύμφωνα με τις νέες προδιαγραφές.

#### *Νοοτροπία «Μηδέν Λαθών»*

Η νοοτροπία των «μηδέν λαθών»<sup>15</sup>, είναι μια κουλτούρα που χτίζεται σταδιακά μέσα σε έναν οργανισμό.

Οι βασικές προϋποθέσεις για αυτό, είναι:

Û Αύξηση της επαφής με τους πελάτες.

Û Καταγραφή και γνωστοποίηση στο αρμόδιο προσωπικό, των στόχων «μηδέν λαθών» του οργανισμού. (Η διατύπωση των στόχων ποιότητας αποτελεί το πλέον σημαντικό βήμα για την μετέπειτα επίτευξή τους).

Û Πριν την υλοποίηση των λύσεων, πραγματοποιείται έλεγχος των πιθανών επιλογών και των επιπτώσεων που αυτές πιθανόν να έχουν στους πελάτες. (Προϋποτίθεται ότι υπάρχει στον οργανισμό αναπτυγμένη κουλτούρα συνεργασίας και ανταλλαγής πληροφορήσης, μεταξύ των υπηρεσιών του).

Û Επιβεβαίωση των μνημάτων που στέλνουν οι προϋστάμενοι στους υφισταμένους τους. (Αρνητικό μήνυμα μεταφέρεται με το να επιπλήττεται κάποιος που κατανάλωσε λίγα λεπτά εργασίας παραπάνω για να εξηγήσει κάποιο πολύπλοκο όρο σε έναν απαιτητικό πελάτη). Σε ορισμένους

---

<sup>15</sup> Ό.π. σελ 97-98

οργανισμούς, τα κριτήρια παραγωγικότητας του προσωπικού, περιλαμβ' ανουν-πολύ ορθά- τον ετήσιο αριθμό εξυπηρετούμενων πελατών ανά υπάλληλο. Οι ιδιαιτερότητες των τοπικών συνθηκών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, αλλιώς παραπάνω κριτήριο οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις. Αυτό το πρόβλημα αντιμετωπίζεται συνήθως από τοπικές θυγατρικές εταιρείες σε κάθε χώρα, ανεξάρτητα από την τοπική κουλτούρα.

**Ü** Επιβράβευση του προσωπικού για ιδιαίτερες προσπάθειες που κατέβαλε στην εξυπηρέτηση των πελατών, (όλοι έχουν ανάγκη για επιβράβευση. Η επιβράβευση είναι το καλύτερο για την επανάληψη μιας επιθύμητης ενέργειας και η βάση της ανάπτυξης συστήματος δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού).

Εάν οι «προδιαγραφές» υποδεικνύουν ότι οι πελάτες πρέπει να αναγνωρίζονται από το προσωπικό μέσα σε πέντε δευτερόλεπτα από την είσοδό τους σε έναν οργανισμό, τα στελέχη του θα πρέπει να προσαρμοστούν τις διαδικασίες υποδοχής, ώστε να γίνει δυνατή η επίτευξη αυτού του στόχου / προδιαγραφής.

*Πώς αντιμετωπίζονται οι Αστοχίες όταν, Τελικά, Συμβούν;*

Ακόμα και όταν η ποιότητα της εξυπηρέτησης είναι σε ένα αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο, είναι αναπόφευκτο ότι κάποια στιγμή, το μοιραίο λάθος θα γίνει. Ποιά πρέπει να είναι η αντίδραση του προσωπικού και του οργανισμού; Είναι δεδομένο ότι μια σωστή αντιμετώπιση προβλημάτων<sup>16</sup> από το προσωπικό, μπορεί να «σώσει» πολλές περιπτώσεις δυσαρεστημένων πελατών. Ο δυσαρεστημένος πελάτης όταν παραμείνει, γίνεται συνήθως ένας πιστός πελάτης. Οι αντιδράσεις του προσωπικού προς τον δυσαρεστημένο

---

<sup>16</sup> Ο.π. 98-99

πελάτη, πρέπει να είναι ανάλογες με την ειδική περίπτωση και το αντικείμενο. Τα συνήθη βήματα αντιμετώπισης είναι τα παρακάτω:

Ü Το αίτιο του λάθους εντοπίζεται και περιγράφεται.

Ü Ο πελάτης πρέπει να πεισθεί ότι λυπούμαστε πραγματικά για το πρόβλημα που εμφανίσθηκε. Εκφράζουμε την κατανόησή μας και κάνουμε ό,τι είναι δυνατό - στο πλαίσιο της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών του οργανισμού - για να μειώσουμε τις επιπτώσεις.

Παράδειγμα: Σε ένα snack bar ξενοδοχείου, η σπανακόπιτα που σερβιρίστηκε στον πελάτη, ήταν απαράδεκτη, γεμάτη ίνες. Ο πελάτης, το επεσήμανε στην σερβιτόρα.

«Τέλος πάντων», ήταν η απάντηση της σερβιτόρας, «θα σας δώσουμε άλλη». Ο τρόπος που “πέταξε” η σερβιτόρα τη σπανακόπιτα μπροστά στον πελάτη, εξαφάνισε το θετικό αποτέλεσμα της αντικατάστασής της.

Η παρεχόμενη υπηρεσία πρέπει να είναι σωστή στο σύνολό της για να έχει ευνοϊκό αποτέλεσμα στην ικανοποίηση του πελάτη.

### *Μηχανισμοί αποζημίωσης των πελατών*

Πολύ συχνά, οι προηγμένοι σε θέματα εξυπηρέτησης οργανισμοί δημιουργούν μηχανισμούς αποζημίωσης των πελατών<sup>16</sup>, σε περίπτωση που δεν παραλάβουν σε προκαθορισμένα χρονικά περιθώρια και προκαθορισμένη ποιότητα, το προϊόν/υπηρεσία, την οποία ο οργανισμός έχει δεσμευτεί να παρέχει.

Για παράδειγμα, εάν η πίτσα δεν σερβιριστεί σε 20 λεπτά ή το πρωινό σε 15 λεπτά, ο πελάτης έχει δικαίωμα να μην καταβάλει αντίτιμο. Εάν το τηλέφωνο δεν απαντηθεί σε 5 κουδουνίσματα, ο πελάτης δικαιούται ένα δώρο. Οι πρωτοβουλίες αυτές είναι πραγματικά χρήσιμες για να μειωθούν τα

ανεπιθύμητα αποτελέσματα των αστοχιών της εταιρείας, ασχέτως αν αφορούν τον μηχανισμό ή τους ανθρώπους της. Χρειάζεται παρ'όλα αυτά προσοχή. Ο μηχανισμός αποζημίωσης, σε περίπτωση αστοχιών, δεν πρέπει να μετατρέπεται σε μηχανισμό αμνήστευσης των λαθών, ενισχύοντας τη λανθασμένη νοοτροπία, «Έγινε λάθος, ο πελάτης αποζημιώνεται και το θέμα λήγει».

Παροχές τέτοιου είδους, πρέπει απαραίτητα να συνοδεύονται από διαδικασία αναδρομής στο πρόβλημα, εντοπισμού του αιτίου ή των αιτίων και θεραπείας τους.

Παράδειγμα: Ταξιδεύοντας κάποιος σε αεροπλάνο, κατά την προσπάθεια μέλους του πληρώματος να ανοίξει ένα ντουλάπι, δέχθηκε στο κεφάλι ένα βαρυ αντικείμενο. Η αντίδραση του μέλους του πληρώματος ήρθε με μεγάλη αταραξία: «Λυπούμεθα για το ατύχημα. Εάν επιθυμείτε, μπορείται να μας υποβάλλετε μήνυση και να αποζημιωθείτε». Η αντίδρασή αυτή δίνει την εντύπωση ότι το μέλος του πληρώματος δεν αισθάνθηκε προσωπική εμπλοκή ή ευθύνη για το ατύχημα, αλλά κατοχυρώθηκε πίσω από τον – αληθινά εντυπωσιακό - μηχανισμό αποζημίωσης για να αποφύγει κάθε είδους ανάμειξη.

*Οι τέσσερις Ακρογωνιαίοι λίθοι*

#### Δημιουργία συστήματος αποτελεσματικής αντιμετώπισης παραπόνων

Το σύστημα αυτό<sup>17</sup> περιλαμβάνει:

• Διατυπωμένο όραμα / συγκεκριμένη στρατηγική και σαφείς στόχους εξυπηρέτησης των πελατών.

• Δεσμευμένο στην εξυπηρέτηση των πελατών προσωπικό και διοίκηση.

• Σχεδιασμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών, βασισμένων στις πραγματικές ανάγκες των πελατών.

---

<sup>17</sup> για περισσότερες πληροφορίες βλ. **Αντώνης Σπανός**, *Υπηρεσίες ποιότητας. Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά*, Αθήνα Γαλαίος(1997),σελ.101.

- Σύγκριση επιδόσεων με τους ανταγωνιστές.
- Έμπειρο προσωπικό για την αντιμετώπιση παραπόνων και αιτημάτων πελατών.

#### Εφαρμογή πρακτικών μέτρων ικανοποίησης των πελατών

- Επικοινωνία τους πελάτες.
- Ανασχεδιασμό διαδικασιών όταν αυτές είναι αναποτελεσματικές.
- Εφαρμογές ανάπτυξης διαδικασίας ποιότητας.
- Βελτίωση ανεπαρκών διαδικασιών.
- Χρήση εργαλείων και τεχνικών συνεχούς βελτίωσης.

#### Σύστημα μέτρησης και αντιμετώπισης της δυσαρέσκειας

- Συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών / παραπόνων πελάτη.
- Εντοπισμός προβλημάτων εξυπηρέτησης.
- Ανάπτυξη δεικτών μέτρησης, χρήση ερωτηματολογίων, επισκοπήσεων ποιότητας.

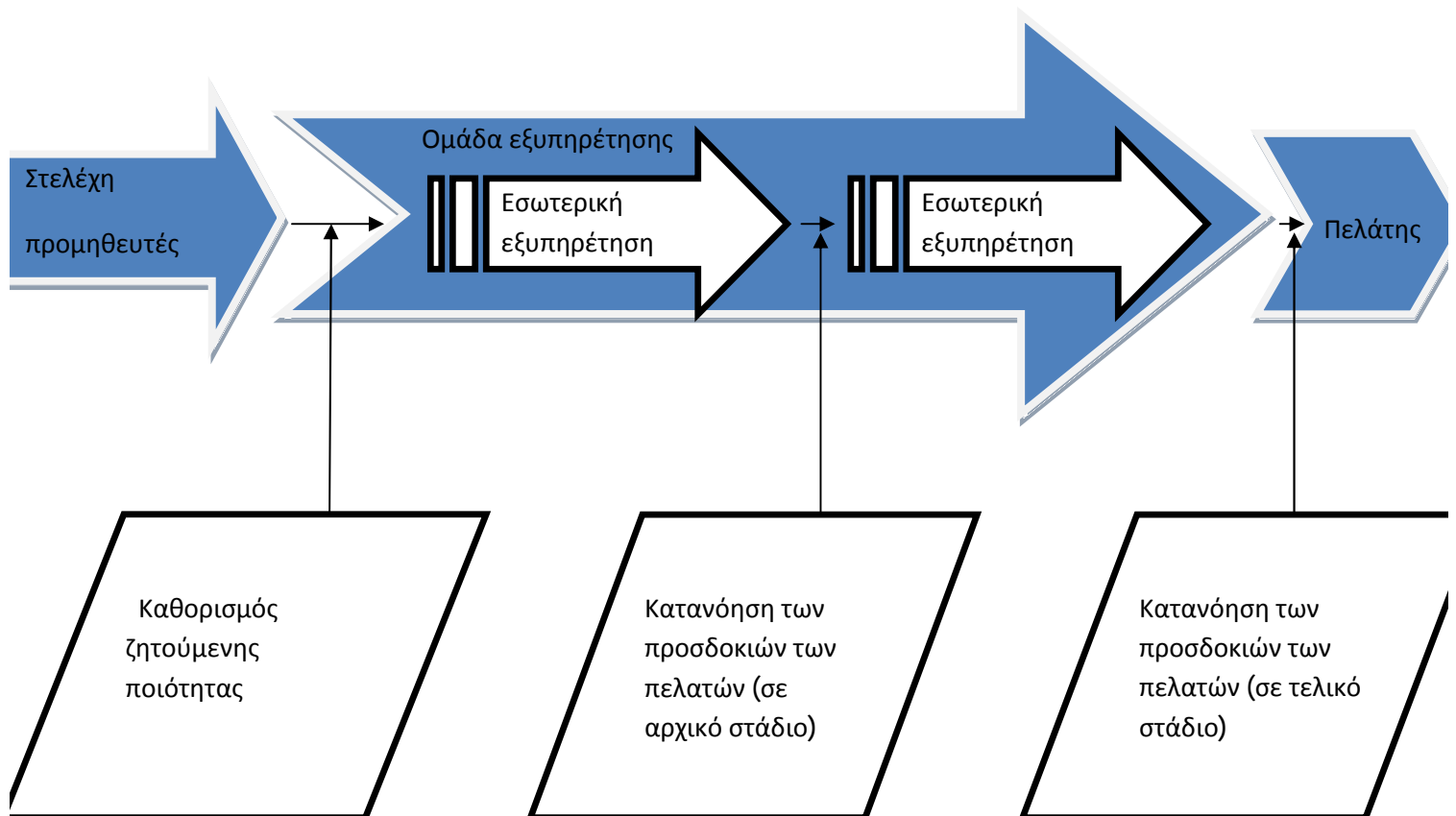
#### Δημιουργία πιστών πελατών

- 120% εξυπηρέτηση.
- Άμεση ανταπόκριση των «στιγμών της αλήθειας».

Η επίτευξη και η συνεχής βελτίωση που θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από την διοίκηση με συντονισμένες ενέργειες. Πρέπει η διοίκηση να εξετάσει κάθε δεδομένο του προβλήματος, να θέσει ξεκάθαρους στόχους και να προσδιορίσει τα μέσα με τα οποία θα επιτύχει τους στόχους αυτούς.

## 2.5.Βελτίωση

### Αλυσίδα της εξυπηρέτησης



ΠΗΓΗ: . Bo Edvarsson Bertil Thomasson John Orretreit, *Quality of service*.

Τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν την ευθύνη να βελτιώσουν<sup>18</sup> την ποιότητα και να ακολουθήσουν τις αλλαγές, χρειάζεται να καταλάβουν απόλυτα το “κομμάτι” της εργασίας τους στις λειτουργίες της επιχείρησης. Όλα αυτά συμπεριλαμβάνονται στους κρίκους της αλυσίδας - συνεργάτες και προμηθευτές, τμήματα και λειτουργίες εντός της επιχείρησης και πελάτες όπου

<sup>18</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Bo Edvarsson Bertil Thomasson John Orretreit, *Quality of service*. *Making it really work*, Barrie Dale Mc Graw-Hill(1994)βλ. σελ.22.

τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν τις προσδοκίες τους και τι σημαίνει σωστή ποιότητα.

Το σημαντικότερο πράγμα, στο οποίο συμφωνούν όλοι οι σύμβουλοι ποιότητας αλλά το αποδεικνύουν και οι έρευνες, είναι ότι η συνέπεια και η σωστή διαχείριση του management, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της βελτίωσης της ποιότητας. Στις υπηρεσίες, πιστεύουμε ότι αυτό οφείλεται διότι η σωστή διοίκηση της επιχείρησης κατέχει επικριτικό ρόλο στην δημιουργία της αναγκαίας κουλτούρας και των αναγκαίων αξιών. Αν, λοιπόν, οι manager έδιναν το παράδειγμα στους υπαλλήλους τους και έκαναν ό,τι ζητούσαν από τους άλλους να κάνουν, τότε θα μπορούσαν να μιλήσουν για το πόσο σημαντική είναι η ποιότητα στην εξυπηρέτηση.

Από έρευνες της βελτίωσης της ποιότητας μεγάλων επιχειρήσεων, εμπειρικά αποδείχθηκε ότι για να δημιουργήσει κάποιος ένα ποιοτικό περιβάλλον θα πρέπει:

- ü Να δημιουργήσει καθαρούς αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι, θα είναι εύκολα κατανοητοί και η μετάδοσή τους εύκολη υπόθεση.
- ü Να τόνισει την ανάγκη για πλήρη διοίκηση των μέσων της επιχείρησης.
- ü Να τονίσει την ανάγκη για κορυφαία διοίκηση και την αφοσίωση της επιχείρησης σε αυτήν.
- ü Να δημιουργήσει σωστό ορισμό, γνωστά πρότυπα και προϋποθέσεις για όλα τα τμήματα.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:**

### **3. Ποιοτική Εξυπηρέτηση**

- **3.1. Ορισμός της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης**
- **3.2. Μέθοδοι Ποιοτικής Εξυπηρέτησης**
- **3.3. Ποιοτική Εξυπηρέτηση σε Ξενοδοχειακές Μονάδες**
- **3.4. Ποιοτικό Σέρβις**
- **3.5. Ποιοτική Εξυπηρέτηση και Εκπαίδευση**

### 3. Ποιοτική εξυπηρέτηση

#### 3.1. Ορισμός της ποιοτικής εξυπηρέτησης

Ο ορισμός της ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών έχει απασχολήσει και απασχολεί ακόμη τους θεωρητικούς του marketing, γιατί είναι δύσκολο να βρεθεί κάποιος που να καλύπτει όλες τις περιπτώσεις. Η ποιοτική εξυπηρέτηση είναι ένα συνεχές ζητούμενο και όχι μια σειρά από συνταγές, κανονισμούς και νόμους που μπορεί κάποιος να μάθει και να εφαρμόσει στις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς. Είναι προϊόν μιας φιλοσοφίας, ενός επιχειρηματικού κλίματος που έχει σαν βασική κατεύθυνση την προσαρμογή στις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη. Έχει, ήδη, αναγνωριστεί παγκόσμια η ανάγκαιότητα προσαρμογής στις ανάγκες των πελατών ως απάντηση στην όλο και μεγαλύτερη τυποποίηση στην οποία προβαίνουν οι επιχειρήσεις, για να ρίξουν το κόστος λειτουργίας, παραγωγής και διάθεσης προϊόντων. Η εξυπηρέτηση, συνεπώς, δεν είναι αντικειμενική και σταθερή ως έννοια και δράση από τους ανθρώπους της επιχείρησης.

Εδώ και μερικά χρόνια οι θεωρητικοί του marketing μιλούν όλο και περισσότερο για την εξυπηρέτηση των πελατών ως ένα βασικό ανταγωνιστικό όπλο των επιχειρήσεων. Μάλιστα, το χαρακτηρίζουν σαν ένα προϊόν, αφού ουσιαστικά πωλείται, ιδίως από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, που δεν έχει κύκλο ζωής, δηλαδή δεν χρειάζεται να το αποσύρει η επιχείρηση από την αγορά, λόγω του ότι δεν γερνάει ποτέ. Ταυτόχρονα, είναι ένα προϊόν στο οποίο μπορεί να παρεμβαίνει και να το βελτιώνει η ίδια η επιχείρηση, χωρίς να εξαρτάται από την όποια κατασκευάστρια εταιρεία της οποίας προωθεί τα προϊόντα.

Η ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών συνοδεύει το οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία, χωρίς ο πελάτης να πληρώνει επιπλέον, γιατί δεν έχει ιδιαίτερο κόστος.

Η έννοια της ποιότητας εκφράζεται διαφορετικά από πολλούς συγγραφείς<sup>19</sup>:

Û Κατά τον Juran<sup>19</sup>

«Ποιότητα είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή αγαθού προς χρήση».

Για παράδειγμα, είναι το βιβλίο κατάλληλο για το σκοπό που γράφτηκε;

Û Κατά τον Crosby<sup>19</sup>

«Ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη».

Û Κατά τον Deming<sup>19</sup>

«Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη».

Η ικανοποίηση εκφράζεται από την σχέση:

Ικανοποίηση = Τωρινή απόδοση – Αναμενόμενη απόδοση.

Όταν η τωρινή απόδοση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τότε η ικανοποίηση του πελάτη μεγαλώνει.

Û Κατά τον Feigenbaum<sup>19</sup>

«Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και την συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη».

Û Κατά τον Taguchi<sup>19</sup>

«Ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του». Είναι οι συνέπειες της κακής ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

---

<sup>19</sup> για περισσότερες πληροφορίες, βλ. **Μύρων Μ. Ζαβλάνος**, *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα*, Σταμούλης, Αθήνα (2006), σελ.25-27

Ο Phillip Crosby<sup>19</sup> στο βιβλίο του *Quality is free*, γράφει χαρακτηριστικά, ότι η ποιότητα είναι όπως το sex, όπου,

- i.κάθε άτομο είναι υπέρ αυτού,
- ii.κάθε άτομο δηλώνει ότι το καταλαβαίνει,
- iii.λίγοι είναι πρόθυμοι να το εξηγήσουν σε άλλους,
- iv.η πραγματώσή του είναι θέμα προσωπικό, και
- v.όταν παρουσιάζονται προβλήματα, φταίει πάντα ο άλλος.

Σύμφωνα με τον Pfeffer<sup>19</sup> η ποιότητα διαθέτει τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

Όλοι μας την θαυμάζουμε.

Πολλοί από εμάς τη θέλουμε.

Λίγοι από εμάς μπορούμε να την έχουμε.

Τέλος, για να βελτιώσουμε την ποιότητα της εργασίας μας, πρέπει να ορίσουμε την ποιότητα κατά τρόπο που να σημαίνει το ίδιο πράγμα για τον καθένα.

Η έννοια της ποιότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δείξει:

- i.την σύγκριση ανάμεσα σε προϊόντα ή υπηρεσίες,
- ii.τη μέτρηση του ποσοστού των ελαττωμάτων σ' ένα προϊόν,
- iii.την ομοιομορφία γύρω από ένα στόχο (για παράδειγμα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος πληρούν τις προδιαγραφές),
- iv.την προσαρμογή σε προσυμφωνημένες και πλήρως κατανοητές απαιτήσεις των πελατών,
- v.την καταλληλότητα σκοπού – χρήσης (για παράδειγμα, *μπορείς να διαβάσεις άνετα το βιβλίο αυτό;*),
- vi.την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη και την κατανόηση των αναγκών και των μελλοντικών απαιτήσεων του,

vii.ότι υπάρχει κάποιο λάθος στην περίπτωση κατά την οποία ένα άτομο αναγκαστεί να πει συγγνώμη.

Από όλους τους ορισμούς της ποιότητας ο επικρατέστερος είναι αυτός που σημειώνει ότι ποιότητα είναι *ό,τι παρέχει πλήρη ικανοποίηση στον πελάτη.*

### 3.1.1. Τα χαρακτηριστικά της ποιοτικής εξυπηρέτησης

Η ποιοτική εξυπηρέτηση έχει κάποια βασικά χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να τηρούνται από την επιχείρηση. Αυτά είναι τα εξής:

Συμπεριφορά. Η βασική ιδέα της επιτυχίας στην ποιοτική εξυπηρέτηση εξαρτάται από την συμπεριφορά του πωλητή. Ο πωλητής θα πρέπει να υιοθετεί μια ευγενική συμπεριφορά, να δείχνει σεβασμό, ενδιαφέρον και φιλικότητα κατά την προσωπική του επαφή με τον πελάτη. Ας μην ξεχνάμε, ότι ο πελάτης ανεξάρτητα από τα προϊόντα που πωλεί η επιχείρηση επιθυμεί την ικανοποίηση των αναγκών του. Οι πελάτες αγοράζουν με την καρδιά τους και αξιολογούν με το μυαλό τους. Συνεπώς ο πωλητής, θα πρέπει να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα σε αυτόν και τον πελάτη. Δεν αρκεί μόνο ένα χαμόγελο για να πειστεί ο πελάτης. Χρειάζεται ευγένια, προθυμία εξυπηρέτησης, προσωπικό ενδιαφέρον και δημιουργία αισθήματος ότι ο πελάτης είναι το επίκεντρο του ενδιαφέροντος και ότι η κάλυψη των αναγκών του είναι ο μοναδικός σκοπός του υπαλλήλου.

Αξιοπιστία. Αυτό που δεν πρόκειται να συγχωρήσει ο πελάτης σε μια επιχείρηση είναι η αναξιοπιστία της. Ο πελάτης όταν θα έρθει σε επαφή με τον πωλητή θα ζητήσει ενημέρωση από τους υπαλλήλους για το προϊόν που επιθυμεί να αγοράσει. Αυτό που περιμένει από τον υπάλληλο είναι σωστή ενημέρωση τόσο στην ποιότητα όσο και στα τεχνικά χαρακτηριστικά του και την τιμή του. Η ενημέρωση αυτή θα πρέπει να είναι έγκυρη και αξιόπιστη.

Δηλαδή όλες αυτές οι πληροφορίες που θα μεταδώσει ο πωλητής θα πρέπει να είναι αληθείς και όχι παραπλανητικές. Πολλές φορές κάποιιοι πωλητές προκειμένου να πείσουν τον πελάτη να αγοράσει κάποιο προϊόν / υπηρεσία, μεταδίδουν παραπλανητικές πληροφορίες οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση με την πραγματικότητα. Ο πελάτης παραπλανάται με συνέπεια ο υπάλληλος καθώς και η επιχείρηση να θεωρηθούν αναξιόπιστες. Άρα η απώλεια του πελάτη αυτού όπως και των άλλων που έχουν έρθει σε επαφή μαζί του, είναι δεδομένη. Παίζει λοιπόν πολύ σημαντικό ρόλο η αξιοπιστία μεταξύ πελάτη και υπαλλήλου.

Ταχύτητα. Η ταχύτητα στην εξυπηρέτηση είναι το ζητούμενο κάθε πελάτη. Ο πελάτης, απαιτεί, πολλές φορές από την επιχείρηση στην οποία απευθύνθηκε για την ικανοποίηση των αναγκών του , άμεση εξυπηρέτηση. Ο υπάλληλος θα πρέπει να εξυπηρετεί τον πελάτη χωρίς καμία αναβολή ή αναμονή. Η ταχύτητα της εξυπηρέτησης δεν αφορά μόνο την επικοινωνία μεταξύ του πωλητή και του πελάτη αλλά και την ταχύτητα στο χρόνο παράδοσης των προϊόντων που ζήτησε ο δεύτερος.

Συνέπεια. Ένα άλλο βασικό ζητούμενο του πελάτη είναι η συνέπεια της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει, ότι η επιχείρηση διαθέτει έτοιμους και πρόθυμους ανθρώπους να παρέχουν την εξυπηρέτηση στους πελάτες της. Λέγοντας συνέπεια εννοούμε τη συνέπεια στις υποσχέσεις των υπαλλήλων. Δηλαδή, ο πελάτης αφού προβεί στην αγορά των προϊόντων ή υπηρεσιών που του συνέστησε ο υπάλληλος περιμένει συνέπεια των λόγων αυτού, τόσο στην ποιότητα και στην τιμή όσο και στην ταχύτητα παράδοσης αυτών. Ο πελάτης σε καμία περίπτωση δεν θα δεχθεί καμία αναβολή και καμία καθυστέρηση της παραγγελίας του για κανέναν λόγο. Αν πέσει θύμα ασυνέπειας το μόνο σίγουρο είναι ότι θα δυσφημίσει την επιχείρηση.

Πρόσβαση. Αφορά τη δυνατότητα της επιχείρησης να είναι προσβάσιμη. Δηλαδή οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης θα πρέπει να είναι σε κατάλληλη

τοποθεσία έτσι ώστε οι πελάτες να έχουν εύκολη πρόσβαση σε αυτή. Επίσης, οι ώρες λειτουργίας της επιχείρησης ή των τμημάτων της, θα πρέπει να είναι τέτοιες έτσι, ώστε, να καλύπτουν πλήρως τον πελάτη. Ακόμη, θα πρέπει να υπάρχει εύκολη πρόσβαση στις τηλεφωνικές γραμμές. Δηλαδή να είναι ελεύθερες έτσι, ώστε, ο πελάτης να εξυπηρετείται μέσω αυτών. Γενικά, δεν μπορούμε να μιλάμε για ποιοτική εξυπηρέτηση αν δεν είναι εφικτή ή εύκολη η πρόσβαση σε μια επιχείρηση.

Πιστότητα. Βασική προτεραιότητα των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, είναι να κάνουν τους πελάτες τους να την εμπιστευτούν. Αυτό σημαίνει, ότι κατά την εξυπηρέτηση θα πρέπει να υπάρχει ένα κλίμα ειλικρίνειας, τιμιότητας και πάνω απ' όλα εμπιστοσύνης. Αν για παράδειγμα, κάποιος πελάτης καταλάβει ότι ο υπάλληλος που τον εξυπηρετεί δεν είναι ειλικρινής σε όλα αυτά για τα οποία προσπαθεί να τον πείσει τότε, το πιο πιθανό είναι να επισκευθεί μια άλλη επιχείρηση.

Ασφάλεια. Ο άνθρωπος είναι από την φύση του άτομο ανασφαλές. Έχει ανάγκη από ασφάλεια σε οποιοδήποτε τομέα της ζωής. Έτσι, η ασφάλεια κρίνεται απαραίτητο συστατικό στην δημιουργία μιας ποιοτικής εξυπηρέτησης. Η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει στους πελάτες της ασφάλεια, σωματική και οικονομική. Η ασφάλεια αυτή που θα τους παρέχει θα πρέπει να είναι εμφανής. Οι πελάτες της ερχόμενοι στην επιχείρηση θα πρέπει να ασθάνονται να τους περιβάλλει η ασφάλεια. (Αυτή η ασφάλεια μπορεί να είναι κάποιος φρουρός).

Ικανότητα. Εννοούμε ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης, προκειμένου να εξυπηρετούν σωστά και ποιοτικά, θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες. Να γνωρίζουν ακριβώς τί μπορεί να προσφέρει η επιχείρησή τους και τον πιο σωστό τρόπο να πλησιάσουν και να εξυπηρετήσουν τον πελάτη.

Απτά χαρακτηριστικά. Αυτά έχουν να κάνουν με τα φυσικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης όπως την εξωτερική εμφάνιση των υπαλλήλων της επιχείρησης, τον εξοπλισμό και τα εργαλεία παροχής service, τα έντυπα πληροφόρησης των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει, το περιβάλλον της εργασίας κ.τ.λ. Οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης δεν εργάζονται απλά εκεί, την αντιπροσωπεύουν. Αντιπροσωπεύουν τις ιδέες της, τις αντιλήψεις της και γενικά την φιλοσοφία της. Η συνολική παρουσία τους και δη η εξωτερική, θα πρέπει να αποπνέει κύρος, αξιοπιστία και εμπιστοσύνη. Κανένας πελάτης δεν θα προτιμούσε μια επιχείρηση αν οι αντιπρόσωποι της δεν του έκαναν καλή αρχική εντύπωση.

### **3.1.2. Οι παράγοντες της ποιοτικής εξυπηρέτησης**

Οι παράγοντες που θα ακολουθήσουν συνιστούν τη δημιουργία ενός προγράμματος ποιοτικής εξυπηρέτησης, το οποίο όμως μπορεί να εμπλουτιστεί και με άλλους παράγοντες σύμφωνα με τις ανάγκες και την φιλοσοφία κάθε επιχείρησης. Κάποιοι από τους παράγοντες αυτούς είναι οι παρακάτω:

Επικοινωνία. Είναι η ικανότητα της σαφούς έκφρασης, προφορικής ή γραπτής, όταν ο πωλητής της επιχείρησης επικοινωνεί με τον πελάτη. Ο λόγος του πωλητή θα πρέπει να είναι κατανοητός και σωστά εκφρασμένος ώστε και λεκτικά να μπορεί να έρθει σε μια σωστή επικοινωνία με τον πελάτη. Αν για παράδειγμα, ο τρόπος που εκφράζεται ο υπάλληλος δεν γίνεται κατανοητός από τον πελάτη, τότε σίγουρα δεν θα μείνει ευχαριστημένος.

Ευαισθησία. Είναι η αναγνώριση των αισθημάτων του πελάτη και το ενδιαφέρον για τις ανάγκες του και την δική του οπτική γωνία. Οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα πρέπει να δείχνουν ευαισθησία στις ανάγκες, τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες του πελάτη. Ας μην ξεχνάμε ότι οι πελάτες



αγοράζουν με τα συναισθήματά τους. Οι υπάλληλοι, λοιπόν, θα είναι αυτοί οι οποίοι έχοντας αναγνωρίσει τα αισθήματα αυτά θα αναλάβουν την άμεση ικανοποίηση τους.

Αποφασιστικότητα. Πολλές φορές, οι πελάτες προκειμένου να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης παρουσιάζουν κάποια πιθανά προβλήματα τα οποία φοβούνται ότι θα παρουσιαστούν στο μέλλον. Ο υπάλληλος της επιχείρησης είναι αυτός που με την αποφασιστικότητά του θα ενεργήσει προς το μέρος του πελάτη με σκοπό να τον πείσει ότι θα δώσει λύση στο οποιοδήποτε πρόβλημά του. Ο πελάτης ως στοιχείο αναποφάσιστο και ανασφαλές, πολλές φορές, έχει ανάγκη της αποφασιστικότητας των υπαλλήλων.

Ετοιμότητα. Είναι η ανά πάσα στιγμή διάθεση για εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο πελάτης θα πρέπει να έχει την αίσθηση ότι η επιχείρηση βρίσκεται «επί ποδός» για την εξυπηρέτησή του. Ότι οι πωλητές βρίσκονται σε ετοιμότητα και πάντα πρόθυμοι να ικανοποιήσουν την οποιαδήποτε ανάγκη του, η οποία τον οδήγησε στην επιχείρηση.

Ευελξία. Είναι η προσαρμογή του στυλ εξυπηρέτησης και προσέγγισης των προβλημάτων με κριτήριο τις ανάγκες, τη προσωπικότητα και τη διάθεση του πελάτη. Όλοι οι πελάτες δεν είναι ίδιοι. Διαφέρουν οι ανάγκες τους, οι προσδοκίες τους, η προσωπικότητα τους και οι αντιλήψεις τους. Η κάθε επιχείρηση έχει το δικό της τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών της. Θα πρέπει όμως ο τρόπος αυτός να είναι ευέλικτος ώστε να προσαρμόζεται στις διάφορες κατηγορίες των πελατών που έχουν να εξυπηρετήσουν. Δηλαδή η επιχείρηση θα πρέπει να ξέρει να ελίσσεται και να προσαρμόζεται στις ανάγκες όλων των πελατών.

Εντύπωση. Είναι η υιοθέτηση ενός στυλ που δημιουργεί θετική εικόνα στον πελάτη. Δηλαδή ο χώρος της επιχείρησης, η καθαριότητα αυτού, τα χρώματα που τον περιβάλλουν, το ντύσιμο των υπαλλήλων, ο χώρος υποδοχής

είναι στοιχεία τα οποία σε πρώτη φάση θα δημιουργήσουν μια πρώτη εντύπωση για την επιχείρηση και την εξυπηρέτηση που προσφέρει. Η επιχείρηση γνωρίζοντας τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να προβεί στη δημιουργία μιας εικόνας η οποία και οπτικά θα δίνει το μήνυμα μιας σωστής εξυπηρέτησης. Αν για παράδειγμα, ο πελάτης βρεθεί σε μια επιχείρηση η οποία οπτικά δεν του κάνει θετική εντύπωση τότε είναι πολύ πιθανό ο πελάτης να λειτουργεί με προκατάληψη απέναντι στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση.

Πρωτοβουλία. Είναι η πραγματοποίηση ενεργειών για την ικανοποίηση του πελάτη πέρα από το αναμενόμενο από αυτόν. Δηλαδή ο πελάτης έχοντας ενημερωθεί από τον υπάλληλο για τα προϊόντα και το πακέτο υπηρεσιών που προσφέρει η συγκεκριμένη επιχείρηση, περιμένει και κάτι παραπάνω από αυτά.

Γνώση του αντικειμένου. Είναι η γνώση και η κατανόηση της αξίας των προϊόντων και υπηρεσιών που προωθεί η επιχείρηση, καθώς και των διαδικασιών και αναγκών του πελάτη. Ο πελάτης όταν πηγαίνει σε κάποια επιχείρηση προκειμένου να καλύψει κάποια ανάγκη του, ψάχνει να βρει την κατάλληλη υπηρεσία ή το κατάλληλο προϊόν μέσω του οποίου θα την ικανοποιήσει. Επειδή δεν ξέρει απόλυτα ποιό είναι αυτό που τον καλύπτει πλήρως περιμένει την σωστή ενημέρωση από τον υπάλληλο της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει κάθε υπάλληλος να είναι άριστα ενημερωμένος για το τί προσφέρει η επιχείρησή του ώστε να μπορέσει ανά πάσα στιγμή να ενημερώσει και να εξυπηρετήσει τον πελάτη του.

Πειθώ. Είναι η ικανότητα του υπαλλήλου να κάνει τον πελάτη να δέχεται ιδέες και λύσεις προβλημάτων που του προτείνει και να τον κάνει να αντιλαμβάνεται τα οφέλη των προϊόντων και υπηρεσιών που του προσφέρει. Δηλαδή ο υπάλληλος της επιχείρησης, ενημερώνοντας τον πελάτη για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, να τον πείθει ότι ισχύουν όχι μόνο στα λόγια αλλά και

στην πράξη. Να δημιουργεί δηλαδή την αίσθηση στον πελάτη ότι εμπιστευόμενος την επιχείρηση αυτή θα είναι σίγουρα κερδισμένος.

### **3.1.3. Μέθοδοι ποιοτικής εξυπηρέτησης.**

Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση προκειμένου να παρέχουν μια ποιοτική εξυπηρέτηση στους πελάτες της ποικίλουν ανάλογα με την φιλοσοφία που αντιπροσωπεύει κάθε επιχείρηση. Υπάρχουν όμως οι βασικές μέθοδοι πάνω στις οποίες στηρίζονται όλες οι επιχειρήσεις και τις οποίες αναλύουμε παρακάτω.

Υιοθέτηση θετικής συμπεριφοράς. Η θετική συμπεριφορά δημιουργείται από το θετικό τρόπο που βλέπουν τα πράγματα γύρω τους οι υπάλληλοι της επιχείρησης. Είναι γνωστό ότι υπάρχει ο θετικός και ο αρνητικός τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς. Αν ο πωλητής σκέφτεται θετικά, αξιοποιεί την θετική πλευρά και εξουδετερώνει την αρνητική.

Ένα σπουδαίο χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι η αισιοδοξία. Οι πωλητές θα πρέπει να διακατέχονται από αισθήματα αισιοδοξίας γιατί αυτό θα κάνει τις σχέσεις με τους πελάτες τους πιο ποιοτικές και θα δημιουργήσει και σε αυτούς αισθήματα αισιοδοξίας για την αγορά τους.

Επίσης, η χαρούμενη διάθεση είναι ένα χαρακτηριστικό διαμόρφωσης θετικής συμπεριφοράς και επομένως ποιοτικής εξυπηρέτησης. Η χαρούμενη συμπεριφορά θα επηρεάσει θετικά τον πελάτη. Όταν η ψυχική διάθεση του πωλητή είναι ευνοϊκή, συμβάλλει στην σωστή αντιμετώπιση του πελάτη και επομένως στην ποιοτική του εξυπηρέτηση.

Δημιουργία της θετικής πρώτης εντύπωσης. Ο πελάτης θα δημιουργήσει για την επιχείρηση μια πρώτη εικόνα από τα πρώτα κίόλας λεπτά της επαφής

τους. Η πρώτη επαφή σφραγίζει και την μετέπειτα σχέση τους. Είναι λοιπόν, πολύ σημαντικό η επιχείρηση να του δημιουργήσει μια θετική εντύπωση.

Το κύριο χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι η εμφάνιση των υπαλλήλων της επιχείρησης. Η εμφάνιση δίνει την πρώτη εικόνα στους πελάτες και τους διαμορφώνει μία αντίληψη για το τι πρόκειται να ακολουθήσει. Αν η εικόνα αυτή είναι θετική, η συμπεριφορά τους ξεκινάει με θετικές προϋποθέσεις, ενώ αν είναι αρνητική, τότε ξεκινούν την συνεργασία τους αρνητικά προκατειλημμένοι. Για την εμφάνιση των υπαλλήλων υπεύθυνοι είναι οι διοικούντες την κάθε επιχείρηση. Αν δεν υπάρχει συγκεκριμένη ενδυματολογία οι υπάλληλοι επιλέγουν μόνοι τους την ενδυμασία τους. Οι επιλογές τους θα πρέπει να υποστηρίζουν το επαγγελματικό περιβάλλον και να είναι αντίστοιχες του αντικειμένου της δουλειάς του κάθε υπαλλήλου.

Εκτός όμως από την εμφάνιση των υπαλλήλων της επιχείρησης στη δημιουργία της πρώτης θετικής εντύπωσης παίζει ρόλο και η εμφάνιση της επιχείρησης. Το περιβάλλον και ιδιαίτερα ο χώρος στον οποίο εξυπηρετεί τους πελάτες της πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να δημιουργεί θετικά αισθήματα σε αυτούς. Οι χώροι δηλαδή της επιχείρησης πρέπει να είναι καθαροί, φωτεινοί και να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες της. Πρέπει επίσης να είναι καλαίσθητος με ζεστά χρώματα και ανάλογα διακοσμημένος. Ένας βρώμικος και καταθλιπτικός χώρος διώχνει τους πελάτες ακόμη και αν η επιχείρηση αυτή προσφέρει τις καλύτερες υπηρεσίες ή τα καλύτερα προϊόντα της αγοράς. Τα μηχανήματα που χρησιμοποιεί πρέπει να είναι σύγχρονα όπως σύγχρονες θα πρέπει να είναι και οι εγκαταστάσεις της. Τα καθίσματα στους χώρους υποδοχής να είναι άνετα, ασφαλή και χωρίς ελαττώματα. Οι χώροι εξυπηρέτησης να είναι άνετοι και να εμπνέουν σοβαρότητα χωρίς να είναι αυστηροί.

Η γλώσσα του σώματος. Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει την μη προφορική επικοινωνία, δηλαδή την αποστολή μηνυμάτων χωρίς την

χρήση του προφορικού λόγου αλλά μόνο με τις κινήσεις και τις στάσεις του σώματος.

Έρευνες πάνω στην συμπεριφορά του ανθρώπου έχουν δείξει ότι όλοι οι άνθρωποι εκπέμπουν μηνύματα στο περιβάλλον, τα οποία γίνονται σε μεγάλο ποσοστό αντιληπτά από τους άλλους, μιλώντας έτσι μια ιδιότυπη και παγκόσμια γλώσσα, που μπορεί να την καταλάβει κάποιος που μιλάει τελείως διαφορετική γλώσσα.

Η μέθοδος αυτή της γλώσσας του σώματος έχει πολύ αποτελεσματική εφαρμογή στην ποιοτική εξυπηρέτηση. Κυρίως όταν αυτή γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο. Αυτό, οφείλεται, στο γεγονός ότι τα μηνύματα προς τον πελάτη λαμβάνονται κατά 10% από αυτά που λέει ο υπάλληλος, κατά 40% από τον τρόπο που τα λέει και κατά 50% από την γλώσσα του σώματος. Πιο κάτω αναλύουμε τα βασικά σημεία στα οποία στηρίζεται η γλώσσα του σώματος:

**Ü** Χαμόγελο. Μια έκφραση με την οποία αισθάνεται καλά αυτός στον οποίο απευθύνεται. Το χαμόγελο ανταποδίδεται και έτσι ξεκινά μια πολλά υποσχόμενη επικοινωνία.

**Ü** Χειραψία. Μεταδίδει θετικά ή αρνητικά μηνύματα. Εάν για παράδειγμα, η χειραψία ανάμεσα σε έναν υπάλληλο και έναν πελάτη είναι θερμή σημαίνει ότι ο υπάλληλος καλοδέχεται τον πελάτη, είναι πρόθυμος να τον εξυπηρετήσει και έχει την αμέριστη προσοχή του. Από την άλλη πλευρά, εάν η χειραψία είναι χλιαρή σημαίνει ότι ο υπάλληλος δείχνει αδιαφορία και θέλει να ξεμπερδεύει γρήγορα.

**Ü** Απόσταση. Η απόσταση που κρατά ο υπάλληλος από τον πελάτη μπορεί να δείχνει σεβασμό, οικειότητα, αδιαφορία, ενδιαφέρον. Όσο περισσότερο πλησιάζει ο υπάλληλος τον ζωτικό χώρο του πελάτη τόσο περισσότερα φιλικά μηνύματα του μεταδίδει. Ωστόσο, θα πρέπει να γίνεται με μέτρο διότι διαφορετικά μπορεί να δημιουργήσει αρνητικές εντυπώσεις στον πελάτη. Για παράδειγμα, μια μεγάλη απόσταση ανάμεσα στον υπάλληλο και τον

πελάτη, μπορεί να ερμηνευθεί ως παγερή, αυστηρά επαγγελματική και ίσως να δηλώνει και μεγάλη απόσταση μεταξύ των ιδεών που αντιπροσωπεύει ο καθένας από αυτούς. Αλλά και η μικρή απόσταση ανάμεσά τους μπορεί να θεωρηθεί ως πολύ “φιλική” σε σημείο να δημιουργεί καχυποψία στον πελάτη.

**Ϊ** Η οπτική επαφή. Η οπτική επαφή που έχει ο πωλητής / υπάλληλος με τον ίδιο τον πελάτη όταν του μιλάει ή όταν του δείχνει κάτι, είναι απαραίτητος όρος για να δείξει το ενδιαφέρον του. Ακόμη, φανερώνει πως ο πωλητής / υπάλληλος κατανοεί τις ανάγκες του πελάτη και είναι πρόθυμος να τις ικανοποιήσει. Το να κοιτά τον πελάτη δείχνει ότι τον ακούει και έτσι αισθάνεται το πως να τον εξυπηρετήσει πρόθυμα. Αν για παράδειγμα, κάποιος πωλητής έρθει σε επαφή με κάποιο πελάτη και του μιλά χωρίς όμως να τον κοιτά, τότε ο πελάτης αισθάνεται παραγκωνισμένος. Έτσι, κρίνεται αναγκαίο να υπάρχει οπτική επαφή μεταξύ τους. Οι στάσεις επίσης, παίζουν σημαντικό ρόλο στη γλώσσα του σώματος και εννοούμε εκείνες τις στάσεις που παίρνει το σώμα των πωλητών / υπαλλήλων όταν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Για παράδειγμα, αν ο πωλητής υποδέχεται κάποιο πελάτη με ανοιχτά χέρια και με την στάση του σώματός του ακριβώς απέναντι, του δείχνει να περάσει την πόρτα με μηνύματα θερμά και φιλικά και διάθεση εξυπηρέτησης. Αν πάλι τον υποδεχθεί καθισμένος, χωρίς να σηκωθεί με χέρια σταυρωμένα και στάση σώματος ευθεία και ακριβώς απέναντι από τον πελάτη τότε τα μηνύματα που εκπέμπει είναι ψυχρά, αυστηρά επαγγελματικά και δεν δίνουν κανένα περιθώριο στο πελάτη να αισθανθεί άνετα.

Όλα τα παραπάνω αποδεικνύουν πόσο σημαντική είναι η μέθοδος αυτή για την λειτουργία μιας ποιοτικής εξυπηρέτησης. Όμως πάνω απ’ όλα οι υπάλληλοι θα πρέπει να γνωρίζουν ότι όσο καλά και να χρησιμοποιούν την γλώσσα του σώματος, αν η θετική συμπεριφορά δεν είναι πηγαία, είναι σίγουρο πως θα μεταδώσουν λανθασμένα μηνύματα στους πελάτες τους. Ο καθένας εκπέμπει αυτό που έχει μέσα του. Συνεπώς, η γλώσσα του σώματος δεν είναι

μέσο κάλυψης μιας αρνητικής συμπεριφοράς, αλλά σίγουρα είναι εκείνο που μπορεί να τονώσει μια θετική συμπεριφορά.

Η δημιουργία θετικού κλίματος: Είναι επίσης μια σημαντική μέθοδος για την ποιοτική εξυπηρέτηση. Με την πρώτη επαφή πελάτη υπαλλήλου, είτε προσωπική είτε τηλεφωνική, πρέπει να δημιουργείται ένα θετικό κλίμα μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η συνεργασία τους. Το θετικό αυτό κλίμα είναι η “προετοιμασία του εδάφους”, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν κάθε αντίδραση του πελάτη και να την αξιοποιήσουν προς όφελος και των δύο. Για την δημιουργία αυτού του κλίματος, οι επιχειρήσεις ακολουθούν τα εξής βήματα:

i. Βασικό στοιχείο είναι να μην αφήνουν τον πελάτη σε αναμονή, έστω και αν ακόμα την στιγμή εκείνη εξυπηρετούν κάποιον άλλο. Αρκεί και μόνο ένας χαιρετισμός και ένα χαμόγελο την στιγμή που θα παρουσιαστεί μπροστά τους. Έχει αποδειχτεί ότι οι πελάτες νομίζουν ότι περιμένουν λιγότερο αν τους έχει προσέξει ο υπάλληλος, από το να μην του δώσουν σημασία. Ο χαιρετισμός κάνει τον πελάτη να νιώσει σπουδαίος και να πιστεύει ότι ο υπάλληλος τον έχει υπ’όψιν του. Αυτό του δίνει υπομονή να περιμένει τη σειρά του και του δημιουργεί θετικό κλίμα για την συνεργασία που θα ακολουθήσει. Επίσης, οι πελάτες όταν μπαίνουν σε κάποιο κατάστημα, εταιρία ή γραφείο καταλαμβάνονται από ένα δέος που τους δημιουργεί ο άγνωστος χώρος μέσα στον οποίο εισέρχονται. Έχουν ένα ύφος παρακλητικό και αμήχανο και μη ξέροντας σε ποιον να απευθυνθούν, ψάχνουν με τα μάτια να πιάσουν επαφή με κάποιον υπάλληλο. Η δουλειά του υπαλλήλου είναι να «σπάσει τον πάγο» και να κάνει τον πελάτη να αισθανθεί άνετα.

ii. Ένα άλλο βήμα των υπαλλήλων της επιχείρησης για την δημιουργία θετικού κλίματος, είναι ο τρόπος που αντιμετωπίζουν τους πελάτες όταν εκείνοι στέκονται και περιμένουν στην σειρά. Η αναμονή είναι για τον πελάτη δυσάρεστη εμπειρία. Σκοπός των υπαλλήλων, και σε αυτή την περίπτωση, είναι

να δημιουργήσουν στον πελάτη θετικό κλίμα για την επιχείρηση ακόμη και από την ουρά στην οποία στέκεται. Για παράδειγμα θα μπορούσε, να ρωτήσει τον πελάτη τι ακριβώς ζητάει και να του ζητήσει ευγενικά να περιμένει μέχρι να τελειώσει με τον πελάτη που εξυπηρετεί εκείνη την στιγμή. Έτσι θα του δώσει να καταλάβει ότι αμέσως μετά θα εξυπηρετηθεί, αφού κάνει γνωστό τι θέλει, και ο χρόνος αναμονής θα του φανεί πιο σύντομος. Ακόμα οι υπάλληλοι θα μπορούσαν να ενημερώσουν τον πελάτη τι ακριβώς θα χρειαστεί (π.χ. κάποια έγγραφα) προκειμένου να εξυπηρετηθεί ταχύτερα να τον προετοιμάσει για την συνεργασία τους αλλά και να τον απασχολήσει ενόσω εκείνος θα ετοιμάσει τα απαραίτητα.

iii. Το επόμενο βήμα έχει να κάνει και πάλι με την δημιουργία θετικού κλίματος, στον χώρο αναμονής. Αναγκαίο είναι να αναφέρουμε ότι οι χώροι υποδοχής και αναμονής των πελατών θα πρέπει να είναι καθαροί, οργανωμένοι και να αποπνέουν επαγγελματισμό. Ο πελάτης μόλις μπει στην επιχείρηση, αρχίζει να βλέπει γύρω-γύρω και να δημιουργεί μια εικόνα για αυτήν η οποία αν είναι αρνητική σίγουρα το στάδιο της εξυπηρέτησης δεν θα είναι απλό. Σε αυτούς τους χώρους θα πρέπει να υπάρχουν πληροφοριακά έντυπα για τις υπηρεσίες ή προϊόντα που προσφέρει η επιχείρηση, ίσως περιοδικά και εφημερίδες, έτσι, αφενός θα ενημερώνονται οι πελάτες και αφετέρου θα κυλάει ο χρόνος αναμονής ευχάριστα.

Δεν είναι δύσκολο να δημιουργηθεί το θετικό κλίμα. Αρκεί και μόνο οι πωλητές της επιχείρησης να φέρονται γνήσια, ανθρώπινα και να αντιμετωπίζουν τους πελάτες πρώτα απ' όλα σαν ανθρώπους.

Η τηλεφωνική επικοινωνία: Η μέθοδος αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως η δυσκολότερη σε σχέση με τις άλλες που αναφέραμε. Και αυτό γιατί η εξυπηρέτηση γίνεται μέσω τηλεφώνου το οποίο σημαίνει πως δεν υπάρχει οπτική επαφή μεταξύ πελάτη και υπαλλήλου. Το 50% της επικοινωνίας χάνεται επειδή ακριβώς δεν υπάρχει η επαφή με τα μάτια. Έτσι οι υπάλληλοι



προκειμένου να προσφέρουν ποιοτική εξυπηρέτηση μέσω τηλεφώνου, ακολουθούν κάποια βήματα.

Καταρχήν, η εικόνα που σχηματίζει ο πελάτης για την ποιότητα της εξυπηρέτησης της επιχείρησης, γίνεται από τον πρώτο κι όλας ήχο της κλήσης. Ο αριθμός των κλήσεων, ο οποίος έχει σχέση με τον χρόνο αναμονής, είναι για τον πελάτη ένα στοιχείο εκτίμησης της επιχείρησης. Η καλύτερη στιγμή που θα πρέπει να απαντήσουν οι υπάλληλοι είναι στο δεύτερο χτύπημα. Έτσι δίνουν την εικόνα της άμεσης εξυπηρέτησης και κάνουν τον πελάτη να αισθάνεται ότι ο υπάλληλος βρίσκεται κοντά στο τηλέφωνο και περιμένει την κλήση του. Η απάντηση του υπαλλήλου θα πρέπει να φανερώνει ευγένεια, ευχάριστη διάθεση και προθυμία για εξυπηρέτηση. Με τον τρόπο αυτό θα δημιουργήσει ένα πολύ ευνοϊκό κλίμα για την συνέχεια της συνομιλίας.

Η τέχνη της αποδοτικής συμπεριφοράς: Επίσης σημαντική και αυτή η μέθοδος για την ποιοτική εξυπηρέτηση. Έχει να κάνει με το πόσο αποδοτικά οι υπάλληλοι της επιχείρησης ακούν όλα αυτά που ζητούν οι πελάτες. Οι πελάτες, ιδιαίτερα όταν έχουν κάποιο πρόβλημα, εκείνο που ζητούν είναι να βρουν έναν υπάλληλο που θα τους ακούσει. Η συμπεριφορά των υπαλλήλων πρέπει να καθορίζεται από την διάθεση, την προθυμία για εξυπηρέτηση και από την τέχνη του να ακούν σωστά. Η ικανότητα να ακούει μπορεί να αποκτηθεί, με την κατάλληλη εξάσκηση και την εφαρμογή πρακτικών ενεργειών. Στη μέθοδο αυτή οι πωλητές έχουν σαν σκοπό τους να εξυπηρετήσουν τον πελάτη. Αυτό θα συμβεί μόνο όταν ακούσουν προσεκτικά τον πελάτη να τους εξηγεί το λόγο που ήρθε σε επαφή μαζί τους και κατόπιν να του παρουσιάσουν λύσεις για το πρόβλημά του.

### 3.1.4. Κακή εξυπηρέτηση

Οι λόγοι που μπορούν να κρίνουν μια εξυπηρέτηση ως κακή είναι οι εξής:

Ανεκπαιδευτοι υπάλληλοι: Δεν είναι δυνατόν μια επιχείρηση να ζητά από τους υπαλλήλους της να εξυπηρετούν ποιοτικά, αν πρώτα δεν τους έχει εκπαιδέσει. Για να καθορίσει η επιχείρηση ποιά ποιοτική εξυπηρέτηση θέλει να προσφέρει στους πελάτες της, πρέπει κάθε παλιός ή νέος υπάλληλος της να περάσει από ειδική εκπαίδευση, να συζητά τα τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν αυτοί και να βρίσκουν λύσεις. Η εκπαίδευση αυτή δεν πρέπει να περιοριστεί πάνω στο αντικείμενό τους αλλά, θα πρέπει να επεκταθεί και στην επικοινωνία με τους πελάτες.

Δεν ανταμείβονται οι πελάτες: Φαίνεται λίγο παράξενο, να χρειάζεται η επιχείρηση να ανταμείψει τους πελάτες της. Και όμως, αν θέλουμε να μιλάμε για ποιοτική εξυπηρέτηση θα πρέπει να υπάρχει ανταμοιβή των πελατών. Δεν μιλάμε για χρηματική ανταμοιβή αλλά για ικανοποίηση των αναγκών του κάθε στιγμή της επαφής τους με τον πωλητή. Δηλαδή για παράδειγμα, αν ο πελάτης τηλεφωνήσει να μιλήσει αμέσως με τον αρμόδιο υπάλληλο, αν περάσει από την επιχείρηση να εξυπηρετηθεί γρήγορα, οι υπάλληλοι να τον ακούσουν με κατανόηση και ειλικρίνεια. Αυτή είναι η ανταμοιβή των πελατών, η οποία στην ουσία είναι ηθική.

Οι πελάτες δεν νοιώθουν ότι βρίσκονται σε ανθρώπινο περιβάλλον: Άλλος ένας λόγος κακής εξυπηρέτησης. Πολλές φορές οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους σαν «κομμάτια», δηλαδή, σαν χρήματα, κέρδος, ποσοστά προμήθειας, σαν κωδικούς πελατολογίου κ.τ.λ. Γίνεται έτσι φανερό ότι με αυτήν την αντιμετώπιση βλέπουν τον υπάλληλο της επιχείρησης ως απρόθυμο, βιαστικό, αγενή και αδιάφορο. Ένα τέτοιο περιβάλλον, όχι μόνο ελκύει τους πελάτες, αλλά τους απωθεί. Όσο καλές και αν είναι οι υπηρεσίες και

τα προϊόντα που προσφέρει η επιχείρηση, όσο μεγάλη κι αν είναι σίγουρα θα δει το πελατολόγιο της να μειώνεται σημαντικά.

### **3.2. Ποιοτική εξυπηρέτηση σε ξενοδοχειακές μονάδες**

Είναι γνωστό, ότι μια ξενοδοχειακή επιχείρηση απαιτεί λειτουργία και παροχή υπηρεσιών επιπέδου που να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της, αλλά και να προσαρμόζεται στον αθέμιτο διεθνή ανταγωνισμό. Ο προβληματισμός του ρόλου και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών απασχολεί στην εποχή μας όλο και περισσότερους εμπλεκόμενους στον τουριστικό τομέα.

Οι απασχολούμενοι σε ξενοδοχειακές μονάδες καθημερινά έρχονται σε επαφή με τους πελάτες κατά την διαδικασία παροχής και κατανάλωσης των υπηρεσιών και ο πελάτης είναι ο πρώτος αξιολογητής της υπηρεσίας. Άρα, λοιπόν, θα πρέπει ο “παραγωγός της υπηρεσίας” (ξενοδοχοϋπάλληλος) να συνειδητοποιήσει τις ανάγκες των πελατών του, ανάγκες που ανήκουν στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, και να κατανοήσει ότι, πλέον, η ποιότητα αποτελεί βάση οργάνωσης κάθε επιτυχημένης επιχείρησης.

#### **3.2.1. Παράγοντες ποιοτικής εξυπηρέτησης σε ξενοδοχειακές μονάδες**

Η άριστη εξυπηρέτηση, ωστόσο, δεν αποτελεί το μοναδικό ζητούμενο σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση. Πολύ σημαντικό είναι να γνωρίζει κανείς και τα μέρη από τα οποία αποτελείται μία επιχείρηση, αλλά και τους στόχους αυτής. Προκύπτουν, λοιπόν, κάποια εύλογα ερωτήματα που αφορούν στην υποδομή που υπάρχει στις επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να προσφέρουν το επιθυμητό

αποτέλεσμα στον πελάτη και στο εάν υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό για να προσφέρει αυτές τις υπηρεσίες. Τρία σημεία<sup>20</sup> είναι ορθό να γνωρίζει ο καθένας:

Τα υλικά. Δηλαδή, σε ποια κατηγορία ανήκουν τα δωμάτια της επιχείρησης, πόσα είναι, τι είδους εστιατόρια υπάρχουν (αν υπάρχουν άλλες πολυτέλειες πισίνα, γυμναστήριο, καταστήματα, παιδικός σταθμός, animation bar, room-service κ.ά.).

Εξοπλισμός. Αν υπάρχουν τα απαραίτητα “εργαλεία”: Ιματισμός στα δωμάτια και στα εστιατόρια, υλικοτεχνικός εξοπλισμός στα συνεδριακά κέντρα του ξενοδοχείου, μηχανήματα και ηλεκτρονικοί υπολογιστές με κατάλληλα προγράμματα στην υποδοχή κ.ά.

Προσωπικό. Αν υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό στις κατάλληλες θέσεις του ξενοδοχείου και αν ο αριθμός του ανταποκρίνεται στις ανάγκες που προκύπτουν.

Καθένας από αυτούς τους παράγοντες παίζει σημαντικό ρόλο στο να αξιολογήσουμε σε τι επίπεδο βρίσκεται η ξενοδοχειακή μονάδα. Αυτοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν και τους στόχους της οι οποίοι επικεντρώνονται στην πολιτική “μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη με το μικρότερο δυνατό κόστος και το μέγιστο δυνατό κέρδος”.

Τα υλικά παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η αρχιτεκτονική μορφή του ξενοδοχείου, το μέγεθος των δωματίων και ο εξοπλισμός τους, οι παρεχόμενες υπηρεσίες στα εστιατόρια, μπαρ, τμήματα αναψυχής όπως πισίνα, γυμναστήρια, θαλάσσια ή χειμερινά σπορ, σάουνα, μασάζ καθώς επίσης και τμήματα ψυχαγωγίας όπως animation, ειδικές βραδιές ζωντανής μουσικής ή Disco Night, Ελληνική βραδιά κ.α., επηρεάζουν την ποιότητα του παρεχόμενου σέρβις. Τα υλικά με τα οποία δουλεύει μια

---

<sup>20</sup> βλ. **Λάμπρος Ι. Καταραχιάς**, *Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις*, ΕΛΛΗΝ(1998)

ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να είναι γνωστά και κατανοητά από όλο το εργαζόμενο σ' αυτήν προσωπικό. Επίσης η λειτουργία του κάθε τμήματος να είναι γνωστή σε όλους. Ο πελάτης είναι ξένος στον τόπο που βρίσκεται η μονάδα, άγνωστος στα άτομα που τον περιβάλλουν και αυτό που συνειδητά ή ασυνείδητα επιθυμεί είναι η όσο το δυνατόν πιο ευχάριστη παραμονή του, πάντα με γνώμονα το πώς βλέπει και αντιλαμβάνεται αυτός τα πράγματα και την παρεχόμενη βοήθεια.

Ο εξοπλισμός είναι το συμπληρωματικό εκείνο χαρακτηριστικό ως προς τα υλικά. Μόνο του το δωμάτιο δεν φτάνει για να εξυπηρετήσει κάποιο πελάτη. Χρειάζεται κρεβάτι, ματισμό, τηλεόραση, τηλέφωνο κ.ά. Ένας συνεδριακός χώρος δεν φτάνει για την επιτυχία ενός συνεδρίου. Χρειάζεται και ο κατάλληλος οπτικοακουστικός εξοπλισμός. Ένα εστιατόριο δεν φτάνει για να εξυπηρετήσει τους διαμένοντες στην μονάδα. Χρειάζονται τραπέζια και καρέκλες, κάποια βασική διακόσμηση ανάλογη με το ύφος του ξενοδοχείου, πιάτα, σκεύη διατήρησης θερμοκρασίας των φαγητών, δίσκοι, μαχαιροπίρουνα κ.ά. Δεν είναι απαραίτητο όλο το προσωπικό να γνωρίζει ακριβώς και με λεπτομέρεια το πως χρησιμοποιούμε το κάθε αντικείμενο στον χώρο όμως είναι αναγκαία η γενική γνώση για το πως, και το σε τι χρησιμοποιούνται αυτά.

Ο Peter Drucker<sup>21</sup> υποστηρίζει ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης – καταναλωτής, όταν η υπηρεσία η οποία λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του, άμεσες και έμμεσες. Οι ανάγκες αυτές έχουν την ιδιαιτερότητα να αυξάνονται όταν βρίσκεται μακριά από την μόνιμη κατοικία του και τα φιλικά του πρόσωπα, και να διαφοροποιούνται βάση κάποιων προτύπων και ανάλογα με την τιμή την οποία καλείται να καταβάλλει για τις υπηρεσίες αυτές.

---

<sup>21</sup> Ό.π. σελ. 12-13

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προϊόν δραστηριότητας όλων των εργαζομένων στην μονάδα, τόσο των στελεχών όσο και των εκτελεστών – υπαλλήλων αυτής.

Οι παραπάνω αρχές βοηθούν σημαντικά τους υπαλλήλους που εργάζονται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία και δουλεύουν στην “πρώτη γραμμή” παροχής υπηρεσιών και αγαθών, η οποία απαιτεί την καλύτερη ποιοτική εξυπηρέτηση. Στόχος είναι να γνωρίζουμε τους παράγοντες εκείνους που παίζουν σημαντικό ρόλο στην επαφή μας με τον πελάτη. Αναλυτικότερα, παρακάτω, θα γνωρίσουμε σημεία όπως τα αρχικά των λέξεων PLEASE και SERVICE.

<b>P</b>	Posture	Η στάση του σώματος μας είναι πάντα “ετοιμοπόλεμη” να εξυπηρετήσουμε και να βοηθήσουμε τον πελάτη.
<b>L</b>	Look & Listen	Παρακολουθούμε και ακούμε προσεκτικά. Αυτό δείχνει το ενδιαφέρον μας και την φροντίδα μας για αυτόν.
<b>E</b>	Expression	Η έκφραση του προσώπου μας πρέπει να είναι πάντοτε φιλική, ευχάριστη και φυσιολογική.

<b>A</b>	Appearance	Όταν η εμφάνισή μας είναι κομψή, περιποιημένη και καθαρή δίνουμε την εντύπωση ενός αποδοτικού επιχειρηματία.
<b>S</b>	Speech	Η ομιλία μας προς τον πελάτη πρέπει να δείχνει φιλικότητα και ευγένεια. Όπου είναι δυνατόν χρησιμοποιούμε το όνομα και την γλώσσα του πελάτη.
<b>E</b>	Eagerness	Δείχνουμε ζήλο όταν βοηθάμε και εξυπηρετούμε άλλους. Αυτό σημαίνει ότι ευχαριστιόμαστε την δουλειά.

ΠΗΓΗ: βλ. Λάμπρος Ι. Καταραχιάς, Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

<b>S</b>	Sensitive (φιλική)
<b>E</b>	Expert (εμπειρική)
<b>R</b>	Responsible (υπεύθυνη)
<b>V</b>	Valuable (πολύτιμη)

<b>I</b>	Involved (συνεργάσιμη)
<b>C</b>	Committed (συνεπής)
<b>E</b>	Excellent (εξαιρετική)

ΠΗΓΗ: βλ. Λάμπρος Ι. Καταραχιάς, Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

### 3.3. Ποιοτικό σέρβις

#### 3.3.1. Διαστάσεις ποιοτικού σέρβις

Το Ποιοτικό Σέρβις Πελατών έχει δύο πρωταρχικές διαστάσεις, καθεμιά από τις οποίες παίζει σημαντικό ρόλο στην δημιουργία ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αυτές είναι:

1. **Διαδικαστική:** η οποία περιλαμβάνει όλους τους λειτουργικούς κανονισμούς δημιουργίας παροχής αγαθών και υπηρεσιών.
2. **Προσωπική:** η οποία περιλαμβάνει το πώς το προσωπικό που εμπλέκεται με την εξυπηρέτηση πελατών, χρησιμοποιώντας την συμπεριφορά τους, την προφορική τους επικοινωνία και την προσωπικότητα τους γενικά, επιδρά στους πελάτες.

Η Διαδικαστική διάσταση έχει σχέση με όλους τους κανόνες και κανονισμούς που ισχύουν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διεθνώς, δηλαδή με το πώς γίνεται το σέρβις στο εστιατόριο με τις ιδιαιτερότητες σεβιρίσματος διαφόρων μενού ή κρασιών, πώς γίνεται η άφιξη και η αναχώρηση του πελάτη κ.ά.

Κάθε υπάλληλος σε κάθε τμήμα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς την σωστή λειτουργία κάθε εργασίας που εκτελεί είτε έχει άμεση είτε έμμεση σχέση με τον



πελάτη. Μην ξεχνάμε κάθε τι που γίνεται μέσα στη μονάδα γίνεται για την ικανοποίηση των πελατών. Αυτή είναι η κινητήρια δύναμή της.

Η προσωπική διάσταση έχει σχέση γενικά με την εμφάνιση και την συμπεριφορά των υπαλλήλων όταν εκτελούν την διαδικαστική πλευρά. Η αξιοπρεπής εμφάνιση του προσωπικού, η ευγένεια, η ομιλία, η επικοινωνία με τους πελάτες και γενικά η συμπεριφορά και η προσωπικότητα του υπαλλήλου είναι χαρακτηριστικά που συμπληρώνουν την διαδικαστική πλευρά και σε συνδυασμό δημιουργούν την άψογη εικόνα της ποιοτικής εξυπηρέτησης.

Ο Αμερικανός καθηγητής Διοίκησης Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών William B. Martin<sup>22</sup> στο California State Polytechnic University αναλύει ότι δεν φτάνει μόνο να κάνουμε σωστά την δουλειά μας σύμφωνα με τους λειτουργικούς κανόνες που ισχύουν, ούτε φτάνει μόνο ο υπάλληλος να είναι φιλικός και πρόθυμος προς τους πελάτες. Θα πρέπει και οι δύο διαστάσεις να πληρούνται συγχρόνως και σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό. Σε κάθε μας ενέργεια, το μήνυμα που πρέπει να περνάμε στον πελάτη είναι:

## **ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΑΣΤΕ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΜΕ**

Λέξεις που περιγράφουν την κάθε διάσταση σε σχέση με τον υπάλληλο κατά την διαδικασία παρεχόμενης υπηρεσίας στον πελάτη είναι:

---

<sup>22</sup> βλ. Λάμπρος Ι. Καταραχιάς, *Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις*, ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, (1998), σελ. 20-21

**ΣΧΗΜΑ:**

Διαδικαστική Διάσταση	Προσωπική Διάσταση
✓ Ικανός	✓ Φιλικός
✓ Δραστήριος	✓ Ευπαρουσίαστος
✓ Γρήγορος-συνεπής	✓ Διακριτικός και λεπτός στους τρόπους
✓ Αποδοτικός	✓ Ενδιαφέρον για την δουλειά
	✓ Ενδιαφέρον για την σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη

ΠΗΓΗ: βλ. Λάμπρος Ι. Καταραχιάς, Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

### 3.3.2. Μέτρηση Ποιοτικής Εξυπηρέτησης

Οι λόγοι για τους οποίους το Ποιοτικό Σέρβις Πελατών<sup>22</sup> είναι σπουδαίο απο την πλευρά της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι:

**Ü Ανάπτυξη της Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας γενικά.** Υπάρχουν περισσότερες από ποτέ άλλοτε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και καταλύματα στην χώρα μας, η οποία φημίζεται εκτός απο τις παραλίες, την θάλασσα, τον ήλιο, τα τοπία της και για την φιλοξενία της. Η ανάπτυξη αυτή συνεχίζεται και ο λαός μας παραμένει φιλόξενος όσο βελτιώνεται η ποιότητα στο σέρβις των πελατών.

**Ü Αύξηση ανταγωνισμού.** Η ζωή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης βασίζεται στην ανταγωνιστική της δύναμη. Το “Ποιοτικό Σέρβις πελατών” εξασφαλίζει στην επιχείρηση αυτήν την δύναμη ακριβώς για να γίνει ακόμα

περισσότερο ανταγωνιστική. Γίνεται έτσι ένα εργαλείο ανάπτυξης και πολιτισμού.

Ü *Μεγαλύτερη κατανόηση του πελάτη.* Σήμερα γνωρίζουμε καλύτερα γιατί οι πελάτες προσελκύονται από κάποιες βασικές υπηρεσίες και αποφεύγουν κάποιες άλλες. Ποιοτικά αγαθά και υπηρεσίες μαζί με μια ρεαλιστική και ανταγωνιστική τιμή είναι αναγκαίες. Αλλά δεν είναι μόνο αυτό. Ο κάθε πελάτης προσδοκεί μεταχείριση πέραν του προσδοκώμενου. Εάν αυτό συμβεί, τότε επιστρέφει πίσω στην μονάδα γνωρίζοντας πλέον ότι η παρουσία του εκεί δεν είναι τυχαία και μόνο κερδοσκοπική για την μονάδα.

Ü *Το ποιοτικό Σέρβις πελατών είναι οικονομική δύναμη.* Το “οξυγόνο” κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η επανάληψη των δραστηριοτήτων της, δηλαδή να επαναλαμβάνει την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών σε παλαιούς και νέους πελάτες. Η ποιοτική κάλυψη των προσδοκιών του πελάτη, έχει ζωτική σημασία για την επιχείρηση. Η μονάδα όχι μόνο πρέπει να προσελκύει τους καινούριους πελάτες αλλά και να διατηρεί σχέσεις και με τους ήδη υπάρχοντες.

Κάποτε, σε ένα εστιατόριο ένα ηλικιωμένο ζευγάρι ανακάλυψε ότι ο κύριος είχε ξεχάσει τα χάπια που έπαιρνε για κάποια πάθηση. Ήταν τα χάπια που έπρεπε να πάρει στις 10 η ώρα ακριβώς. Την αναστάτωσή τους πρόσεξε ο Manager, ο οποίος βέβαια ενδιαφέρθηκε να μάθει τι συμβαίνει. Μόλις άκουσε το πρόβλημα, φώναξε ένα ταξί και ζήτησε από τον ταξιτζή να βρεί φάρμακο και να επιστρέψει με το συγκεκριμένο φάρμακο. Όπως και έγινε. Το γεγονός μαθεύτηκε ταχύτατα, αφού οι έκπληκτοι και ενθουσιασμένοι αυτοί πελάτες έφθασαν έως τα κεντρικά γραφεία με τις ευχαριστίες και τα συγχαρητήριά τους. Και βέβαια, ο manager δεν το έκανε για αυτόν το λόγο, αλλά κυρίως γιατί είχε υψηλό αίσθημα επαγγελματισμού και επίγνωση τού τι σημαίνει καλό σέρβις, σωστή εξυπηρέτηση και ευχαριστημένος πελάτης.

Σέρβις(service), λοιπόν είναι το σύνολο των ενεργειών, οι οποίες γίνονται με στόχο την ικανοποίηση και εξυπηρέτηση του πελάτη, είτε αυτές είναι προπληρωμένες είτε όχι.

### 3.3.3. Χαρακτηριστικά Ποιοτικού σέρβις

Γενικώς, το καλό σέρβις σε μια ξενοδοχειακή μονάδα εξαρτάται κυρίως από δύο στοιχεία<sup>23</sup>:

Ü Εκπαίδευση: Για να ικανοποιήσουμε ποιοτικά τους πελάτες, θα πρέπει να γνωρίζουμε τι κάνουμε, αλλά και γιατί το κάνουμε. Κατα αρχάς, πρέπει να υπάρχει η γνώση και αυτή να διευρύνεται με περαιτέρω εξειδίκευση, είτε μέσω σεμιναρίων ή άλλων μορφών εκπαίδευσης.

Ü Γνώση των πελατειακών μας group: Γνωρίζοντας καλά τι είδους άνθρωποι μένουν στο ξενοδοχείο μπορούμε με άνεση να προσφέρουμε το κατάλληλο σέρβις γενικότερα.

Σωστό είναι να αποφεύγουμε τις υπερβολικές υποσχέσεις στην προσπάθειά μας να πείσουμε τον πελάτη, αφού έπειτα δε θα μπορέσουμε να τις πραγματοποιήσουμε. Έτσι, οι συνέπειες θα είναι άσχημες πρώτα για τους πελάτες αλλά στη συνέχεια και για το ξενοδοχείο.

Πρέπει επίσης να μπορούμε να ανταποκριθούμε στην ταυτοτητά μας όπως αυτή φαίνεται σε τίτλους, προσπέκτους, γράμματα και να μη δηλώνουμε ψευδείς υποσχέσεις, προσπαθώντας να ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις του πελάτη, τόσο σε έμψυχο σέρβις (προσωπικό) όσο και σε άψυχο σέρβις (εγκαταστάσεις, υποστήριξη).

---

<sup>23</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ.Ο.π. σελ.22-23.

Καθοριστικό ρόλο σε όλα αυτά έχει η εκπαίδευση αλλά και η πραγματοποίηση των υποσχέσεών μας. Ο πελάτης δεν ψάχνει για ξενοδοχειακές και επισιτιστικές εγκαταστάσεις, που έχουν τέλειο σέρβις, αλλά αυτό που του υποσχέθηκαν μέσω της διαφήμισης ή συνομιλίας και αυτό είναι που επιζητά.

### 3.3.4. Βήματα προς την επιτυχία

Η εξασφάλιση για ποιοτικό σέρβις επιτυγχάνεται με τέσσερα βήματα, το καθένα απο τα οποία οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών<sup>24</sup> στην μονάδα. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι για να πετύχει μια ξενοδοχειακή μονάδα τον σκοπό αυτόν θα πρέπει να γίνει κατανοητό απο όλο το προσωπικό που εργάζεται σε αυτήν ότι:

- Û Κάθε τμήμα της μονάδας επηρεάζει την απόδοση του συνόλου
- Û Δεν υπάρχει δραστηριότητα ενός τμήματος η οποία δεν χρειάζεται την συνεργασία και των υπολοίπων τμημάτων. Κανένα τμήμα δεν έχει ανεξάρτητη επίδραση στο σύνολο των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών αλλά το ένα συμπληρώνει το άλλο.
- Û Το σύνολο της απόδοσης κάθε τμήματος ξεχωριστά δεν αντικατοπτρίζει την απόδοση του συνόλου. Η απόδοση όλης της ξενοδοχειακής μονάδας στην ποιότητα παρεχόμενου σέρβις είναι αποτέλεσμα συλλογικής εργασίας όλων των τμημάτων.

---

<sup>24</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Γ. Φουντουλάκης, *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*, ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, σελ.187-190

### 3.4. Ποιοτική εξυπηρέτηση και εκπαίδευση

Όλες οι εταιρείες, προκειμένου να έχουν επιτυχία στην επίτευξη των στόχων τους, χρειάζονται προσωπικό που γνωρίζει τι θα κάνει, ποιός είναι ο ρόλος του, έχει όρεξη αλλά και ενδιαφέρεται να βελτιωθεί σύμφωνα με κάθε νέα τεχνική ή τεχνολογική εξέλιξη.

Το ίδιο συμβαίνει και στα ξενοδοχεία που, ως τομέας υπηρεσιών, έχει να διδαχθεί από διπλωματία και χρήση computer έως τη βελτίωση, αφού τελικά αυτό είναι το μεγάλο όπλο στο να προσφέρει τις υπηρεσίες του και να μείνει ευχαριστημένος ο πελάτης.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι σήμερα αναγκαία περισσότερο από κάθε άλλη φορά και αυτό γιατί ζούμε σε εποχές που ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος, αλλά και οι γνώσεις και οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται διαρκώς. Έτσι λοιπόν, για να αυξήσουμε την ικανότητά μας στην επιτυχή εξυπηρέτηση του πελάτη, χρειαζόμαστε προσωπικό και στελέχη που ξέρουν πολύ καλά τόσο τί απαιτείται από αυτούς όσο βέβαια και το πώς αυτό θα επιτευχθεί.

Το προσωπικό είναι εξάλλου αυτό που θα κάνει επιτυχημένη ή αποτυχημένη μία Διοίκηση και σε αυτό συμβάλλει κατά ένα μεγάλο μέρος η εκπαίδευση του προσωπικού.

Σε γενικές γραμμές, εκπαίδευση σημαίνει αύξηση των γενικών ή ειδικών γνώσεων πάνω στο ευρύτερο αντικείμενο της δουλειάς, με αντικειμενικό σκοπό την περαιτέρω επιμόρφωση που θα βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο. Επιτυγχάνεται με τη διδασκαλία και την εξάσκηση.

Θα βοηθήσει τον εργαζόμενο να καταλάβει καλύτερα το αντικείμενο της δουλειάς του, τους στόχους της εταιρείας, τους πελάτες και έτσι θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της καλύτερα. Εξάλλου, μόνο έτσι θα επιτευχθούν

καλύτερα και οι δικοί του οικονομικοί, κοινωνικοί και βέβαια προσωπικοί στόχοι.

### 3.4.1. Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης

Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο,<sup>24</sup> γιατί:

Û Βελτιώνει τις γνώσεις του και τις ικανότητες του και άρα γίνεται πιο παραγωγικός αφού τώρα μπορεί να παράγει σωστότερο, ταχύτερο και πιο αποτελεσματικό έργο. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα επίσης την εκτίμηση των συναδέλφων.

Û Βελτιώνει την διαθεσή του για δουλειά αφού η εταιρεία φαίνεται να ενδιαφέρεται για την εξέλιξη του, μέσω της εκπαίδευσης άρα για περισσότερες γνώσεις, καλύτερες προοπτικές, πιθανή προαγωγή, πιθανή αύξηση, μεγαλύτερο κύρος.

Όμως η εκπαίδευση βοηθά και την εταιρεία, γιατί:

Û Ελαττώνει τα παράπονα, τα ατυχήματα και τις ζημιές αφού υπάρχει γνώση γύρω από το αντικείμενο.

Û Βελτιώνει το κλίμα στην επιχείρηση, αφού υπάρχει μεγαλύτερη υπευθυνότητα. Παράλληλα θα βελτιώσει την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση αποτελεί τη μεγαλύτερη επένδυση που πρέπει να κάνει μια εταιρεία και εξυπακούεται ότι, αν παρακαμφθεί αυτή η εκπαίδευση προς χάριν άλλων επενδύσεων ή αγορών, η εταιρεία θα χάσει, αφού δε θα υπάρξει επαρκής αξιοποίηση των άλλων επενδύσεων και αγορών.

Η επιτυχία και η πρόοδος ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού. Οι νέοι εργαζόμενοι χρειάζονται κάποια πρόσθετη θεωρητική εκπαίδευση και πολλή πρακτική εκπαίδευση. Οι

παλαιότεροι έχουν ανάγκη για περισσότερη θεωρητική αλλά και κάποια πρακτική ενημέρωση σε νέες τεχνολογικές εξελίξεις.

Έτσι λοιπόν, δημιουργείται ένας πρωταρχικός στόχος, τόσο για την εταιρεία όσο και για το προσωπικό, αφού αυξάνονται οι γνώσεις, δημιουργείται καλό κλίμα, τονώνεται η παραγωγικότητα και η επαγγελματική ασφάλεια για όλους τους σχετιζόμενους. Κάθε εκπαίδευση, είναι πιθανόν να έχει διαφορετικό θεματικό άξονα, ανάλογα με το που απευθύνεται και ποιός είναι ο στόχος της.

Κατά την πορεία κάποιου εργαζόμενου στην εταιρεία, είναι πολύ πιθανόν να συμβούν πολλές και διάφορες εκπαιδεύσεις. Κατ' αρχάς, η πρωταρχική εκπαίδευση ή εκπαίδευση προσαρμογής, με την είσοδο στην εταιρεία, η εκπαίδευση θέσης, κατά την ανάληψη της συγκεκριμένης θέσης στην εταιρεία, οι διάφορες εκπαιδεύσεις για εξυπηρέτηση των πελατών, πωλήσεις, καλύτερο σέρβις, χρήση Η/Υ, παράπονα, ταχύτητα και αποτελεσματικότητα.

Υπάρχουν όμως και εκπαιδεύσεις για προαγωγές, καλύτερη επικοινωνία, σωστή συμπεριφορά προσωπικού, πυρασφάλεια, ατυχήματα. Έτσι, λοιπόν, τα διάφορα εκπαιδευτικά γεγονότα, ανάλογα με την περίπτωση, θα αποσκοπούν προς όφελος και των δυο πλευρών.

### **3.4.2. Στάδια και μέσα εκπαίδευσης**

Στην αρχή θα πρέπει να εντοπιστούν οι ανάγκες που υπάρχουν σε κάθε τμήμα και μετέπειτα σε κάθε υπάλληλο. Εκπαίδευση μπορεί να γίνει τόσο σε νέες τεχνικές που θέλουμε να εφαρμόσουμε όσο βέβαια και σε νέους συναδέλφους. Πιο συγκεκριμένα, εκπαίδευση χρειάζεται, όταν έχουμε:

1. Νέους υπαλλήλους
2. Νέες τεχνολογικές εφαρμογές στη μονάδα



3. Νέα τμήματα στο ξενοδοχείο
4. Μείωση των δεικτών ελέγχου (ποσοτικού και ποιοτικού)
5. Ατυχήματα ή ζημιές
6. Παράπονα πελατών

Μετά τον εντοπισμό των αναγκών, το επόμενο βήμα είναι ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης. Ποιοί; Για πόσο; Πώς; Κόστος; Στόχοι; Αυτά είναι μερικά απο τα ερωτήματα που θα πρέπει να μας απασχολούν εδώ. Θα πρέπει, επίσης, να καθοριστεί το αποτέλεσμα και να οργανωθεί η εκπαίδευση, δηλαδή:

A. Να υπάρξει πρόγραμμα, να βρεθεί ο χρόνος και ο χώρος για την εκπαίδευση.

B. Να βρεθούν οι κατάλληλοι προς το θέμα εκπαιδευτές και να καθοριστούν οι αρμοδιότητες τους.

Δε θα πρέπει να διαταραχθεί με κανένα τρόπο η ομαλή ροή, τα ωράρια, ή με οποιονδήποτε τρόπο η ηρεμία του ξενοδοχείου, λόγω αυτής της εκπαίδευσης. Αν αποφασιστεί να γίνει η εκπαίδευση στο ξενοδοχείο, θα πρέπει να θυμόμαστε ότι υπάρχουν πελάτες που ελάχιστα ενδιαφέρονται για τα δικά μας εσωτερικά θέματα - προβλήματα, άρα δε θα πρέπει να τους ενοχλήσουμε.

Η εκπαίδευση και η σημασία της θα πρέπει να περάσει στην αντίληψη των εργαζομένων ως μία καλή και χρήσιμη ιδέα. Η εταιρεία πληρώνει πιθανόν επιπλέον ανθρώπους για να εκπαιδεύσουν το προσωπικό, διαθέτει χώρους που θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί βγάζοντας λεφτά απο μια εκδήλωση την ίδια ώρα της εκπαίδευσης.

Κάτω από τις σωστές προϋποθέσεις, το προσωπικό δεν θα πρέπει να αρνείται την εκπαίδευση ή να την υποτιμά, δείχνοντας χλευαστική ή αρνητική διάθεση θεωρώντας ότι αυτός είναι ένας τρόπος να τους πούν ότι έως τώρα δεν έκαναν σωστά τη δουλειά τους.

Τα μέσα της εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται ευρέως είναι: Πίνακες, Μηχανήματα προβολής, Διαφάνειες, Τηλεοράσεις και Βίντεο, Βιβλία, Σημειώσεις, Περιοδικά, Ενημερωτικά φυλλάδια, όπως και άλλα δευτερεύοντα μέσα. Τα μέσα αυτά τροποποιούνται ανάλογα με τις μεθόδους εκπαίδευσης.

### 3.4.3. Μέθοδοι εκπαίδευσης

Θα ήταν χρήσιμο εδώ να εξεταστούν οι μορφές ή μέθοδοι εκπαίδευσης<sup>25</sup>.

Τι είδους εκπαίδευση είναι κατάλληλη για την κάθε περίπτωση θα το αποφασίσουμε, αφού πρώτα εξετάσουμε το θέμα με το οποίο θα ασχοληθούμε, αλλά και τον χρόνο και τα έξοδα που θα απαιτήσει.

Κάθε φορά που αποφασίζουμε να εφαρμόσουμε κάποιο είδος εκπαίδευσης, αυτή πρέπει να σχεδιάζεται προσεκτικά και να προσαρμόζεται όσο τον δυνατόν πιο πολύ στις απαιτήσεις και στο επίπεδο αυτών που θα το παρακολουθήσουν

Έτσι λοιπόν, με βάση τα παραπάνω, οι μέθοδοι αυτές είναι:

**Ü Εκπαίδευση υπο την μορφή διδασκαλίας.** Είναι πιο συνηθισμένη, όταν πρόκειται για ομάδες με τακτικές συναντήσεις και όταν ο αριθμός των μελών της ομάδας είναι μεγάλος

Μπορεί να έχει τη μορφή:

1. Διάλεξης, Σεμιναρίου
2. Σύσκεψης
3. Μελέτης περιπτώσεων. Γίνεται μελέτη ενός συγκεκριμένου προβλήματος, δίνονται λύσεις κ γίνεται συζήτηση.

---

<sup>25</sup> Ό.π. σελ. 190-192

**Û Εκπαίδευση στους χώρους εργασίας.** Συνιστάται, όταν πρόκειται για πρακτικές εφαρμογές, αλλά ενδείκνυται για περιορισμένο αριθμό εκπαιδευομένων, προκειμένου να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα. Πιθανώς να γίνει σε συνδυασμό με την προηγούμενη μέθοδο. Απαιτείται κατάλληλος εκπαιδευτής, γνώστης τόσο της θεωρητικής όσο και της πρακτικής πλευράς της διδασκαλίας. Μεγάλο πλεονέκτημα είναι η άσκηση σε πραγματικές συνθήκες δουλειάς.

**Û Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας.** Αρχίζει πλέον να γίνεται κοινή πρακτική η εναλλαγή εργαζομένων σε παρεμφερείς θέσεις, π.χ. σερβιτόρος και μπάρμαν, βοηθός μάγειρα και βοηθός ζαχαροπλαστικής κ.α Αυτό θα βοηθήσει στην καλύτερη εκτίμηση της δουλειάς των συναδέλφων, ενώ θα δώσει μια καλή ιδέα των δυσκολιών της αντίστοιχης θέσης, κάτι που θα έχει στο μυαλό του ο υπάλληλος στο μέλλον, όταν συνεργαστεί με το τωρινό του τμήμα. Αυτή η εναλλαγή συνήθως διαρκεί από 1 εβδομάδα έως 1 μήνα. Είναι ακόμη δυνατόν να γίνει ανταλλαγή με άλλα ξενοδοχεία της ίδιας εταιρείας, για τους ίδιους λόγους.

**Û Πρακτική.** Η εκπαίδευση νέων στελεχών που προέρχονται από διάφορες σχολές, ώστε να μπουν στο κλίμα της δουλειάς. Στην αρχή γίνεται με ευνοϊκούς όρους για τους εκπαιδευόμενους, ενώ κάποιος έμπειρος υπάλληλος/στέλεχος φροντίζει να τους παρακολουθεί, για να διορθώνει τα λάθη τους. Χρειάζεται ενθάρρυνση και προτροπή, προκειμένου οι εκπαιδευόμενοι να μπορέσουν να πάρουν τον “αέρα” της δουλειάς. Συνήθως και τα δύο μέρη (εκπαιδευτής και εκπαιδευόμενος) υπόκεινται σε κάποια αξιολόγηση. Δεν αξιολογείται μόνο η επίδοση του εκπαιδευόμενου αλλά και η ικανότητα της μονάδας να εκπαιδεύσει σωστά τον εκάστοτε μαθητή.

**Û Εκπαίδευση εκτός εργασίας.** Είναι μια σχετικά μέθοδος που εφαρμόζεται ευρέως σε άλλες χώρες. Εταιρείες παίρνουν στελέχη από διάφορα τμήματα, κατά προτίμηση συνεργαζόμενα μεταξύ τους και πηγαίνουν για ένα μικρό χρονικό διάστημα εκδρομή κάπου μακριά από τον πολύ κόσμο, όπου τους

υπαβάλλουν σε πνευματικά και πρακτικά τεστ, που βέβαια περιλαμβάνουν περιπέτεια, επίδειξη θάρρους και δυνατό χαρακτήρα, ικανότητες συνεργασίας στα πλαίσια της ομάδας, κατάστρωση σχεδίων, επικοινωνία, συντονισμό. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι η δημιουργία συνθηκών συνεργασίας για τους εργαζόμενους, η ανάδειξη ηγετικών χαρακτήρων, στρατηγικών μυαλών, η επίδειξη θάρρους σε αντίξοες συνθήκες, όπως και η προσέγγιση του καθενός από την εταιρεία. Από εκεί θα εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τη συνεργασία της ομάδας γενικά, του καθενός χωριστά, τα οποία θα βοηθήσουν αργότερα στις κρίσεις, στις προαγωγές, αλλά και στην κατανόηση του σκεπτικού του κάθε υπαλλήλου και τέλος στη σωστότερη λειτουργία της εταιρείας.

#### **3.4.4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών**

Η Διοίκηση<sup>26</sup> γενικά είναι μία λειτουργία για την οποία χρειάζεται ειδική εκπαίδευση, προκειμένου να αποκτηθούν οι κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις. Είναι δηλαδή κάτι που μαθαίνεται θεωρητικά κατ' αρχάς αλλά χρειάζεται συνεχή πρακτική και εξειδίκευση, επειδή το αντικείμενο ενασχόλησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας κατά κύριο λόγο, αλλά και το σωστό ζύγισμα και η τήρηση των αναλογιών στους άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την Διοίκηση. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και ο χαρακτήρας του κάθε στελέχους, βάσει του οποίου θα αναπτυχθούν τα παρακάτω.

Οι manager δεν μπορούν να αναδειχθούν μεσ' από το εργατικό δυναμικό χωρίς σχετική θεωρητική εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο, αλλά και χωρίς μια εκτεταμένη πρακτική εκπαίδευση, όπου θα γίνουν κατανοητά : οι στόχοι της εταιρείας το αντικείμενο εργασίας των manager, θέματα προσωπικού, η σημασία του σωστού και εκπαιδευμένου υπαλλήλου και στελέχους.

<sup>26</sup> βλ. Γ. Φουντουλάκης, *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*, ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, σελ.192-193

Όσα αναφέρθηκαν νωρίτερα για για την αντιμετώπιση της εκπαίδευσης από το προσωπικό, ισχύουν εντονότερα στην περίπτωση Στελεχών και Διευθυντών, αφού υποτίθεται ότι αυτοί δίνουν το καλό παράδειγμα με την καθημερινή πρακτική τους ως ηγέτες. Το προσωπικό “παρακολουθεί” και “κριτικάρει” την επαγγελματική αλλά και τη γενική συμπεριφορά τους (κρυφά και φανερά), μέσα στον χώρο της δουλειάς και οι κινήσεις του διευθυντή ή του προϊσταμένου είναι ένα καλό θέμα για σχολιασμό ή κριτική μέσα στους κύκλους των εργαζομένων, για αυτό η συμπεριφορά τους θα πρέπει να είναι υποδειγματική.

Οι δεξιότητες και οι γνώσεις που έχει ένα ηγετικό στέλεχος διακρίνονται κατα κύριο λόγο σε θεωρητικές, πρακτικές, αλλά και σε ειδικές γνώσεις διοίκησης (Διοίκηση χρόνου, διπλωματία, διαπραγμάτευση , διορατικότητα κ.τ.λ.). Τα τελευταία έχουν μεγάλη σχέση με τον χαρακτήρα του κάθε στελέχους.

Η εκπαίδευση ή η κατάρτιση στελεχών γίνεται λοιπόν λυρίως με την παραχή συμπληρωματικής θεωρητικής κατάρτισης και πρακτικής εξάσκησης με διάφορες μεθόδους έτσι, ώστε τα στελέχη να προσαρμοστούν στα νέα τους αυξημένα καθήκοντα. Αυτα λοιπόν που θα κλιθεί να δώσει ένα στέλεχος θα έχουν να κάνουν με θέματα οικονομικά, κοινωνικά, με κατάρτιση πολιτικής, αντιμετώπιση προβλημάτων παραγωγής πωλήσεων, χρηματοδότησης, εργασιακά θέματα, εξουσίας, ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης, τους οποίους πρέπει να έχει ξεκάθαρους στο μυαλό του ανά πάσα στιγμή.

Η εκπαίδευση είναι κάτι πρόσθετο που όλοι έχουν ανάγκη – στελέχη και υπάλληλοι. Χρειάζεται όμως λεπτός χειρισμός, ώστε να περάσει η σωστή αντίληψη και η επιτακτική ανάγκη για εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες του ξενοδοχείου.

### **3.4.5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.**

Η εκπαίδευση του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μια πολυσύνθετη δυμανική αναγκαιότητα. Η εκπαίδευση είναι το κύριο μέσο για εξασφάλιση εργαζομένων, οι οποίοι πρέπει να έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, να μιλούν πολλές γλώσσες και να έχουν άψογη τεχνική στην ειδικότητά τους.

*Εκπαίδευση* είναι η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις τουριστικές επιχειρήσεις, είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών και του πανεύματος, δηλαδή απόκτηση χειρονακτικών ειδικοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Ασχολείται με 3 επίπεδα αλλαγής στον ανθρώπινο οργανισμό:

1. Ικανότητα για λήψη γνώσεων
2. Ανθρώπινες σχέσεις
3. Τεχνικές ικανότητες.

Η δεξιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις παίζει σημαντικό ρόλο στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και στον υπάλληλο και γενικά στην τεταμένη ατμόσφαιρα που συναντάται σε μία δραστήρια τουριστική επιχείρηση.

Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζόμενους με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντά τους.

## Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ

Σερβιτόροι: οι σερβιτόροι<sup>27</sup> έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και πρέπει να αφήνουν άριστες εντυπώσεις με την καλή συμπεριφορά τους και τη γρήγορη εξυπηρέτησή τους. Η εμφάνισή τους πρέπει να είναι πάντοτε περιποιημένη. Η εκπαίδευση τους πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες αρχές:

Û Κατα την παραγγελία πρέπει να υπάρχει πάντα φιλική στάση, ενώ ένας ευγενικός χαιρετισμός και ένα χαμόγελο κρίνονται απαραίτητα.

Û Πρέπει να υπάρχει γνώση όλων των ειδών που διαθέτει η επιχείρηση.

Û Δεν επιτρέπονται λάθη κατά την εκτέλεση του σερβιρίσματος.

Û Απαγορεύεται το άγγιγμα του χείλους των ποτηρίων.

Û Όταν ανακοινώνεται το ποσό του λογαριασμού πρέπει να δίδεται στον πελάτη το έντυπο.

Û Όταν υπάρχει φόρτος εργασίας και δεν είναι δυνατό να εξυπηρετηθεί αμέσως ένα τραπέζι, θεωρείται αποτελεσματικό να πουν στους πελάτες “θα είμαι αμέσως κοντά σας”.

Τμήμα Μαγειρικής: υπάρχουν ορισμένα πρότυπα<sup>27</sup> ώστε όλα τα εδέσματα να μπορούν να συγκριθούν και μόνο στην περίπτωση που κριθούν τέλεια θα πρέπει να βγούν από την κουζίνα. Η εκπαίδευση εδώ είναι συστηματικά προγραμματισμένη και σχεδιασμένη, βήμα προς βήμα, έτσι ώστε να καλύπτονται τα αδύνατα σημεία και να αναπτύσσονται οι τεχνικές δεξιότητες. Καινούριες μέθοδοι, καινούριες συνταγές και καινούρια μηχανήματα αποτελούν θέματα για επαναλαμβανόμενες εκπαιδευτικές διαδικασίες.

---

<sup>27</sup> βλ. Δημήτρης Αθ. Λαλούμης Βασίλης Χρ. Ρούπας, Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, INTERBOOKS, Αθήνα(1996), σελ.169-170

### 3.4.6. Οφέλη εκπαίδευσης

Η τρέχουσα μόδα στη γλώσσα της εκπαίδευσης<sup>28</sup> θεωρείται να την ονομάζουμε επένδυση. Η αιτία για αυτό φαίνεται να είναι αμυντική. Σε οικονομικά δύσκολους καιρούς, ο προϋπολογισμός για την εκπαίδευση συχνά κόβεται. Με το να μετονομάζουν το κόστος της εκπαίδευσης απο έξοδο σε επένδυση, οι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση ελπίζουν να προστατέψουν τους προϋπολογισμούς τους και φυσικά τις δουλειές τους.

Αυτή η αλλαγή της ονοματολογίας είναι καλοδεχούμενη. Εάν οδηγήσει μια υγιή θεώρηση της εκπαιδευτικής προσπάθειας, τότε θα αποδείξει ένα επιτυχημένο τέχνασμα. Εντούτοις, υπάρχει κίνδυνος να καταρρεύσει η αναλογία υπο το βάρος της πρόσκλησης. Εάν συμβεί αυτό, τότε κάθε προσωρινό όφελος που αποκτιέται σήμερα μπορεί να είναι δύσκολο να υποστηριχθεί ή να ανακτηθεί ο κόσμος γίνεται καχύποπτος όταν δίνονται νέες ταμπέλες σε παλιές ιδέες.

Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει πρώτα πώς μπορεί να κατηγορηθεί η ετικέτα της επένδυσης. Έπειτα προτείνει μια πιο ακριβή ταμπέλα. Τέλος εκθέτει λεπτομερειακά πολλά απο τα οφέλη που προσφέρει η εκπαίδευση στη σύγχρονη επιχείρηση, ανεξάρτητα απο ταμπέλα.

Μέσα σε αυτό το κεφάλαιο ο όρος επιχείρηση, χρησιμοποιείται με την ευρύτερη έννοια. Το ίδιο ισχύει και για σχετικούς όρους, όπως το εμπόριο. Ίσως θα ήταν καλύτερο να χρησιμοποιήσουμε έναν όρο όπως δραστηριότητα, αλλά κάθε λέξη ερμηνεύεται κάτω απο τη μοναδική οπτική και εμπειρία του κάθε αναγνώστη. Η λέξη “επιχείρηση”, υπονοεί μια δραστηριότητα με παραγωγικό σκοπό. Ο σκοπός αυτός μπορεί να είναι το κέρδος, η παροχή υπηρεσιών, η πώληση μηχανημάτων η “επιχείρηση”, μπορεί να είναι οικονομική, εκπαιδευτική, κατασκευαστική. Ο αναγνώστης μπορεί να είναι μηχανικός,

---

<sup>28</sup> βλ. John Prior, **μτφρ. Νίκος Σαρρής, αρθρ. Rob Sibthorpe, Εκπαίδευση και ανάπτυξη**, ΕΛΛΗΝ, Αθήνα(2000),σελ.25-26



δάσκαλος, πωλητής, εργολάβος. Όλοι αυτοί που επιθυμούν να επιδιώξουν ένα σκοπό έχουν πολλά κοινά, ένα απο αυτά αποτελείται η ανάγκη για εκπαίδευση και ανάπτυξη.

## **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ;**

Το αγγλικό λεξικό της Οξφόρδης Shorter,<sup>28</sup> προσδιορίζει την “επένδυση”, σαν “ένα ποσό χρημάτων που έχει επενδυθεί σε κάποια είδη της ιδιοκτησίας”. Ωστόσο, το ρήμα προσδιορίζει την ίδια δουλεία. “Να δεσμεύσεις (χρήματα) για να αγοράσεις οτιδήποτε, η αγορά του οποίου αναμένεται να αποφέρει τόκο ή κέρδος”. Με αυτήν την τελευταία σημασία χρησιμοποιεί τον όρο η σύγχρονη ετικέτα. Το επιχείρημα είναι ότι το κόστος της εκπαίδευσης παράγει κέρδος. Μπορεί ακόμη να είναι συνετό, το να ξοδεύει περισσότερα χρήματα για να βελτιώσει την ποιότητα της εκπαίδευσης. Φυσικά, αυτή αποτελεί μια απρόσβλητη αλήθεια, εάν σκοπός της επιχείρησης είναι να παρέχει και να διευθύνει εκπαιδευτικά προγράμματα. Για εταιρείες και συμβούλους που συμφωνούν με αυτό, τα χρήματα που ξοδεύονται για την εξάπλωση του προϊόντος, μπορούν εύκολα να θεωρηθούν σαν επένδυση. Αλλά δεν μπορεί να λεχθεί το ίδιο και για τους αγοραστές (όπου συμπεριλαμβάνονται και οι εσωτερικοί πελάτες ενός ενδο-επιχειρησιακού εκπαιδευτικού τμήματος).

Για τους περισσότερους ανθρώπους, η επένδυση θεωρείται κάτι που αποκτάται επειδή η αξία της θα αυξηθεί. Ένας παλιός πίνακας, μια διαμαντένια τιάρα, ένα σπίτι ενώ μπορεί να υπάρχουν περιστασιακές υφέσεις στην αγορά, αυτά τα πράγματα συνήθως αυξάνουν σε αξία. Φυσικά, θα πρέπει να παρθούν μερικά στοιχειώδη μέτρα για την προστασία της εκπαίδευσης.

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: ΜΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΟΝΟΜΑΣΙΑ

Αυτή λοιπόν είναι η πραγματική φύση της εκπαίδευσης<sup>28</sup>. Αποτελεί ένα έξοδο συντήρησης. Η επένδυση είναι το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού αλλά για να γίνεται περισσότερο παραγωγικό, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να τυγχάνει φροντίδας και να του δίνεται η ευκαιρία να αποδώσει. Η εκπαίδευση θεωρείται μια μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επιτύχει αυτό. Δεν είναι φυσικά η μόνη μέθοδος. Πολλοί διευθυντές σήμερα είναι εξοικειωμένοι με τις θεωρίες των Maslow, Herzberg και των άλλων ερευνητών στο χώρο της ηγεσίας και της παροχής κινήτρων. Συχνά, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να προστατευθεί με μία μορφή παροχής κινήτρων που ενθαρρύνει αυτούς τους ανθρώπους να εργαστούν σκληρότερα. Η εκπαίδευση αποτελεί μια από αυτές τις επιλογές.

## ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να ωφεληθεί<sup>29</sup> μία σύγχρονη επιχείρηση από την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί. Αυτοί μπορούν εύκολα να εξεταστούν, υπο το πρίσμα της διαίρεσης που προτείνεται από τον John Adair στο μοντέλο του “ηγεία επικεντρωμένη στη δράση”. Οι τρεις στόχοι που αναγνώρισε ο Adair θεωρούνται ο σκοπός, η ομάδα και το άτομο.

*Τα οφέλη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης για το σκοπό*

Το πρώτο συστατικό κάθε επιχείρησης αποτελεί η επιβίωση. Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται ανθρώπους που είναι ειδικευμένοι σε κάτι. Μπορεί να απαιτεί ειδικευμένους ξυλουργούς ή σχεδιαστές μηχανημάτων, ή ειδικούς στο δίκαιο και τα λογιστικά. Μπορεί φυσικά η επιχείρηση να αγοράσει αυτές τις δεξιότητες, αλλά έπειτα θα χρειαστεί ανθρώπους που είναι ειδικευμένοι στην επιλογή, στην διαπραγμάτευση και στην οργάνωση. Αυτό που καμία επιχείρηση

---

<sup>29</sup> βλ. Ο.π. σελ 27-29.

δεν μπορεί να αποφύγει, αποτελεί το συμπέρασμα ότι για να επιβιώσει πρέπει να έχει ανθρώπους με κάποιες δεξιότητες. Μια επιχείρηση που χρειάζεται ειδικευμένους ξυλουργούς αλλά δεν απασχολεί ή δεν προσλαμβάνει ειδικευμένους ξυλουργούς, θα βγεί εκτός αγοράς.

Η προτεραιότητα για επιβίωση κρίνεται τόσο προφανής που φαίνεται ασήμαντο να την αναφέρουμε. Εντούτοις, είναι εύκολα για μια επιχείρηση να προσλάβει έναν εργαζόμενο και έπειτα να αφιερώσει λίγο χρόνο για να τον βοηθήσει να επιτύχει τις ικανότητες που είναι αναγκαίες. Σε μερικούς οργανισμούς, δεν γίνεται καν σαφές ποιές ικανότητες είναι σημαντικές. Το πρόβλημα αυτό αυξάνεται, αν η εταιρεία χρησιμοποιεί αναποτελεσματική μέθοδο επολογής. Μια έρευνα το 1986, έδειξε ότι το 81% των εταιρειών στο Ηνωμένο Βασίλειο χρησιμοποίησε τη μέθοδο της προφορικής συνέντευξης, αλλά τα στοιχεία δείχνουν ότι η συνέντευξη ειδικά αν είναι χωρίς δομή, θεωρείται η λιγότερο αποτελεσματική μέθοδος επιλογής προσωπικού (Ανοιχτό Πανεπιστήμιο 1990). Στην αναφορά του, το Ανοιχτό Πανεπιστήμιο εκθέτει με λεπτομέρεια την αποτελεσματικότητα τεσσάρων διαφορετικών μεθόδων:

- Κέντρα Αξιολόγησης 0,41
- Τεστ Ικανότητας Αντίληψης 0,27
- Τεστ Προσωπικότητας 0,15
- Μη δομημένη συνέντευξη 0,14

Αυτό δε σημαίνει ότι η συνέντευξη θα έπρεπε να εγκαταλειφθεί. Οι συνεντεύξεις μπορούν να σταθούν μέσα σε μια βαθύτερη διαδικασία και οι οργανωμένες συνεντεύξεις έχουν την δυνατότητα να είναι αποτελεσματικές. Το *δεύτερο στάδιο* για την κατασκευή αποτελεί να ετοιμάσουμε την περιγραφή και τον προσδιορισμό της εργασίας. Το *πρώτο στάδιο* είναι να συνειδητοποιήσουμε την αναγκαιότητα (και αυτό, συχνά, απαιτεί αλλαγή συμπεριφοράς).

### Αλλαγή

Σαν προσθήκη στην επιβίωση κάθε επιχείρηση πρέπει να αλλάζει<sup>29</sup>. Οι πελάτες αλλάζουν, οι ανάγκες αλλάζουν, οι περιστάσεις αλλάζουν καμία επιχείρηση δεν μπορεί να παραμείνει στάσιμη. Δυστυχώς, η αλλαγή είναι μια κατάσταση του, συχνά, δεν γίνεται καλοδεχούμενη. Οι άνθρωποι αισθάνονται άνετα με τον τρόπο ζωής τους και τον τρόπο δουλειάς τους και πολλοί άνθρωποι βλέπουν την αλλαγή με καχυποψία. Η εκπαίδευση αποτελεί μια βασική μέθοδο που βοηθά τους ανθρώπους σε σχέση με την αλλαγή. Η ίδια η αλλαγή μπορεί να γίνεται απαραίτητη για την επιβίωση, αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα ή σε μειωμένα έξοδα.

### Αυξημένη παραγωγικότητα

Σε έναν ανταγωνιστικό κόσμο, προκειμένου να μείνεις μέσα στην αγορά η αυξημένη παραγωγικότητα φαίνεται συχνά κρίσιμη. Μερικές φορές αυτή η αύξηση μπορεί να επιτευχθεί από μια αλλαγή στα συστήματα εργασίας, ή απο τον αυτοματισμό. Και στις δύο περιπτώσεις οι εργαζόμενοι χρειάζεται να εκπαιδευτούν στη χρήση του συστήματος ή του νέου εξοπλισμού.

Η αυξημένη παραγωγικότητα μπορεί επίσης να επιτευχθεί κάνοντας τους ίδιους τους εργαζόμενους περισσότερο ικανούς. Τα κέρδη μπορούν να αυξηθούν με την μείωση του κόστους αλλά αυτό δεν πρόκειται να επιτευχθεί, αν οι εργαζόμενοι δε βοηθηθούν να συνειδητοποιήσουν τι έξοδα υφίστανται και πώς μπορούν αυτά να αποφευχθούν. Όλες οι απαιτούμενες αλλαγές σε μια επιχείρηση χρειάζονται εκπαίδευση αλλά επιπλέον αυτού, η εκπαίδευση αποτελεί ένα τρόπο παραγωγής της αλλαγής.

### Εξειδίκευση σκοπού

Η ποιότητα θεωρείται κάτι παραπάνω από μία θορυβώδης λέξη. Οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν περισσότερο από ποτέ, πόσο σημαντική έχει γίνει η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Ο Tom Peters, μπορεί σωστά να

θεωρηθεί ο αρχηγός της καμπάνιας για ποιότητα στην επιχείρησεις, μολονότι δεν είναι σε καμία περίπτωση ο μοναδικός που έκανε εκκλήσεις στις μοντέρνες επιχειρήσεις να υιοθετήσουν πρότυπα ποιότητας.

Αλλά η υιοθέτηση προτύπων δεν παράγει απο μόνη της ποιότητα. Όποιο κι αν είναι το επιχειρηματικό αντικείμενο της εταιρείας, η ποιότητα μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν οι εργαζόμενοι δουεύουν έχοντας το νου τους στην ποιότητα. Η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει στο να εκπληρωθούν οι όροι μιας ποιοτικής προσέγγισης, να προωθήσει συζητήσεις και μια γενική στάση για αναζήτηση ποιότητας, να βοηθήσει τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την επιδεξιότητά τους και με αυτόν τον τρόπο, την ποιότητα της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Εδώ ειδικά, εφαρμόζεται ο πιο ευρύς ορισμός της επιχείρησης. Η ποιότητα είναι ο σκοπός, αλλά ο πελάτης είναι αυτός που αποφασίζει αν η ποιότητα είναι σωστή. Φυσικά, όλες οι επιχειρήσεις έχουν πελάτες αλλά δεν μπορούν όλες να τους κατανομάσουν. Υπάρχουν προφανείς πελάτες και άλλοι όχι τόσο προφανείς(όπως σημειώνει ο Charles Handy στο *The Age of Unreason*-Η εποχή του παραλόγου-στα σχόλια ορίζεται ως “κάθε άτομο που αποβλέπει σε μένα για κάποια υπηρεσία ή προϊόν”, τότε ο κατάλογος θα περιλαμβάνει περισσότερους απο τα ονόματα εκείνων που πληρώνουν τα τιμολόγια.

### Μείωση των λαθών

Όταν γίνονται λάθη στην επιχείρηση, το πιθανό κόστος είναι τρισδιάστατο. Πρώτον, υπάρχει το κόστος επιδιόρθωσης του λάθους. Δεύτερον, υπάρχει η απώλεια για την εικόνα ή τη φήμη της εταιρείας. Τρίτον, μπορεί να υπάρξει αξίωση αποζημίωσης, αν κάποιος τραυματίστηκε ή υπέστη ζημιά εξαιτίας του λάθους. Η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει να μειώσουμε την πιθανότητα λαθών, αλλά επίσης και να δώσει οδηγίες στους εργαζόμενους

σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν, όταν έλθει στο φώς ένα λάθος. Συχνά τα έξοδα που είναι αποτέλεσμα ενός λάθους, μπορούν να μειωθούν εάν παρθούν σωστά μέτρα.

### Τυποποίηση

Το τελικό όφελος, όσον αφορά το σκοπό της εταιρείας και το οποίο μπορεί να προέλθει από την εκπαίδευση είναι η τυποποίηση της εργασίας. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα βοηθά να βεβαιωθούμε ότι όλο το προσωπικό εργάζεται με τον ίδιο τρόπο, σύμφωνα με τα ίδια πρότυπα. Επίσης, η εκπαίδευση μπορεί να παρέχει μια συνέχεια στα πρότυπα εργασίας, όπου υπάρχει αλλαγή σε στοιχεία προσωπικού.

Αυτό το όφελος, δεν προέρχεται μόνο από τη σειρά μαθημάτων εκπαίδευσης μπορεί επίσης να μεταφρασθεί σε εγχειρίδια εκπαίδευσης. Πολλοί διευθυντές ξοδεύουν ώρες εκπαιδεύοντας καινούριο προσωπικό να κάνει καινούριες δουλειές, μόνο και μόνο για να δουν αυτό το προσωπικό να φεύγει και να πρέπει να επαναλάβουν την άσκηση. Ο μοντέρνος διευθυντής εκπαίδευσης θα βοηθήσει τους διευθυντές ειδικοτήτων να συντάξουν εγχειρίδια οδηγιών και φυλλαδία, τα οποία όχι μόνο βοηθούν την επίτευξη της τυποποίησης αλλά μειώνουν και τον εκπαιδευτικό φόρτο εργασίας του διευθυντή ειδικοτήτων.

### **Τα οφέλη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης για την ομάδα.**

Υπάρχουν τέσσερις κύριοι τομείς<sup>30</sup>, όπου η συλλογική εργασία μέσα σε μια εταιρεία, μπορεί να βελτιωθεί μέσω της εκπαίδευσης και ανάπτυξης:

### Πρόσληψη προσωπικού

Η εκπαίδευση είναι σημαντικός παράγοντας για το εάν η αγορά εργασίας βρίσκεται σε κατάσταση υπερβολικής προσφοράς ή υπερβολικής ζήτησης.

<sup>30</sup> λ. John Prior, **μτφρ. Νίκος Σαρρής, αρθρ. Rob Sibthorpe, Εκπαίδευση και ανάπτυξη**, ΕΛΛΗΝ, Αθήνα(2000),σελ.29-31.

Σε καιρούς έλλειψης εργατικού δυναμικού (όπως προβλέφθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο το οποίο ακολουθεί δημογραφική μετατόπιση) οι προσδοκώμενοι εργαζόμενοι έχουν το πάνω χέρι. Τα επίπεδα των μισθών και οι προοπτικές σταδιοδρομίας παραμένουν σημαντικά αλλά μια εταιρεία που δεν μπορεί να προσφέρει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ίσως ανακάλυψει ότι δεν προσελκύει καλούς εργαζόμενους.

Σε καιρούς υψηλής ανεργίας, τα εκπαιδευτικά προγράμματα αντιμετωπίζουν μια καινούρια πρόκληση. Η ανάγκη για εργασία θα ενθαρρύνει μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων και μερικοί από αυτούς θα είναι λιγότερο ικανοί και έμπειροι από ότι το συνηθισμένο επίπεδο των προβλημάτων μια εταιρεία που δεν έχει οργανωμένη εκπαίδευση, ή έχει βασιστεί στο υπάρχον προσωπικό να μεταδώσει τις γνώσεις του χωρίς ιδιαίτερη εκπαίδευση, θα βρεθεί σε σοβαρό μειονέκτημα.

### Ανταλλαγή

Ένα όφελος των εκπαιδευτικών μαθημάτων που δε συνειδητοποιείται συχνά είναι η ικανότητα για τους εργαζόμενους σε διαφορετικά μέρη της εταιρείας, να ανταλλάσσουν απόψεις και πληροφορίες. Πολλές επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν με βάση είτε επικεντρωμένη στο κόστος είτε επικεντρωμένη στο κέρδος και αυτό μπορεί να παράγει περιορισμένες συμπεριφορές. Δεν είναι περίεργο για εργαζόμενους της εταιρείας να δουλεύουν για πολλά χρόνια, χωρίς να ξέρουν ότι είναι συνάδελφοι. Η ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών βοηθά να προωθηθεί μια κοινή ταυτότητα στους εταιρικούς και κοινωνικούς δεσμούς και μπορεί να παράγει νέες λύσεις στα προβλήματα.

### Το αποτέλεσμα Hawthorne

Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, είναι ένας τρόπος για να καταλάβουμε το αποτέλεσμα “Hawthorne” που παρατηρήθηκε για πρώτη φορά απο τον Elton Mayo<sup>30</sup>.

Το αποτέλεσμα Hawthorne προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται οτι έχουν επιλέγει για ειδική μεταχείριση. Ο Mayo ανακάλυψε οτι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος σε πειραματα εργάστηκαν σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, παρ’όλες τις προκλήσεις που τους επιφυλάχθηκαν κατα τη διάρκεια του πειραματικού σχεδίου. Οι αλλαγές σχετίζονται με το ωράριο, τις παύσεις ξεκούρασης, ακόμη και με την διατροφή. Οι ευνοϊκές αλλαγές θα έπρεπε να αυξήσουν την παραγωγικότητα οι δυσμενείς αλλαγές θα έπρεπε να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα. Παρ’όλα αυτά, η παραγωγή αυξήθηκε σταθερά παρα τις αλλαγές.

Αυτό το αποτέλεσμα , όπως φαίνεται, απο την ειδική προσοχή που έχει δοθεί σε επιλεγμένους εργαζόμενους δεν πρέπει να θεωρηθεί άσχετο. Ο Herzberg έδειξε οτι οι επιφανειακές βελτιώσεις δε δίνουν πάντα κίνητρα. Και αυτό είναι που κάνει ενδιαφέρουσα τη σύγκριση με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη.

Όταν οι εργαζόμενοι επιλέγονται για ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, μπορεί να εκφράσουν απροθυμία. Αυτό είναι ένα κοινό εξωτερικό αποτέλεσμα. Εντούτοις, το εσωτερικό αποτέλεσμα το ψυχολογικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους είναι συνήθως το αντίθετο: οι εργαζόμενοι νιώθουν ευχαριστημένοι που τους προσέχουν.



### Ιδέες

Η επιχειρήση ευδοκimei με βάση τις ιδέες. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ζώντας σε καιρούς συνεχούς αλλαγής, πρέπει να παράγουν ιδέες τόσο πολύ όσο χρειάζεται να παράγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες για την παραγωγή των οποίων υπάρχουν. Μια επιχείρηση δεν μπορεί πια να περιμένει να ηγηθούν του χώρου οι ανταγωνίστριες της με νέες ιδέες και να ακολουθεί από πίσω τους. Οι ιδέες πρέπει να παράγονται εσωτερικώς.

Φυσικά, υπάρχουν σύμβουλοι που είναι προετοιμασμένοι να βοηθήσουν στη γέννηση ιδεών και μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να πληρώσει τις αμοιβές αυτών των συμβούλων. Μια εναλλακτική ή παράλληλη μέθοδος είναι να χρησιμοποιήσει την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού σαν έναν τρόπο παραγωγής ιδεών.

### **Τα οφέλη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης για το άτομο**

Πολλά από τα αντικείμενα, που συζητήθηκαν κάτω από τις επικεφαλίδες του σκοπού και της ομάδας, εφαρμόζονται επίσης και στην περίπτωση του ατόμου. Ωστόσο, υπάρχουν τέσσερις κύριοι τομείς όπου αξίζει να ξεχωρίσουμε απευθείας αποτελέσματα επάνω στο άτομο ενός προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

### Κίνητρα

Το αποτέλεσμα Hawthorne<sup>30</sup> μελετήθηκε σε σχέση με τις ομάδες εργαζομένων. Εντούτοις, η παροχή κινήτρων, συχνά μπορεί να είναι ατομική δύναμη.

### Ερέθισμα

Ένα πρόβλημα για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι ότι δεν της επιτρέπεται να απασχολήσει περισσότερους εργαζομένους από όσους αναγκαίοι. Το αποτέλεσμα αυτού, είναι ότι οι άνθρωποι που απασχολούνται έχουν τόσο πολύ

δουλειά να κάνουν και τόσο λόγο χρόνο να σκεφτούν αυτή τη δουλειά. Ένα πράγμα που προσφέρει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, είναι η ευκαιρία να βρεθούν μακριά από τις καθημερινές πιέσεις της δουλειάς και να αναπτύξουν μια ευρύτερη προοπτική. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να συνειδητοποιήσουν το ρόλο τους μέσα στην επιχείρηση. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μια αλλαγή των αντιλήψεων του ατόμου, όσον αφορά την επιχείρηση.

### Ικανότητες παρουσίασης

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης δίνουν μια εξαιρετική ευκαιρία να αναπτυχθούν οι ικανότητες παρουσίασης. Μέσα από το παίξιμο ρόλων, τις βιντεοσκοπήσεις και τη δουλειά για το συνδικάτο, οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτεθούν στην εμπειρία του να κάνουν παρουσιάσεις μέσα σε φιλική ατμόσφαιρα.

### Γνώση

Το τελευταίο κύριο όφελος από ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι για το άτομο η αύξηση της γνώσης. Η εμπειρία είναι μεγάλος δάσκαλος όμως οι άνθρωποι μαθαίνουν από εμπειρία μόνο τα μαθήματα που αναδύονται από την καθημερινή ζωή. Αυτή είναι μάθηση αντίδρασης.

Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί να εξοπλίσει τους ανθρώπους με γνώση προτού αυτή τους χρειαστεί. Αυτή είναι προληπτική μάθηση. Το πλεονέκτημα είναι ότι οι εργαζόμενοι θα είναι ικανότεροι να χειριστούν καινούρια προβλήματα, γιατί θα έχουν τη γνώση που χρειάζεται για να εκτιμήσουν την κατάσταση.

## **Εκπαίδευση και ανάπτυξη: Η ανάγκη για σύνδεση με τους στόχους της εταιρείας.**

Τέλος, ο μοντέρνος διευθυντής εκπαίδευσης<sup>31</sup> θα εξασφαλίσει ότι το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ταιριάζει με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Δύο παραδείγματα θα βοηθήσουν να το αποδείξουμε.

### *Η πρόκληση της γλώσσας*

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα σχεδιάζουν να επεκταθούν σε αγορές του εξωτερικού. Μία από τις πρώτες αποφάσεις που πρέπει να πάρει η επιχείρηση σχετίζεται με τη γλωσσική πρόκληση: πόσους εργαζόμενους θα πρέπει να έχουν που να μπορούν να μιλούν Γαλλικά, Ισπανικά, Γερμανικά και ούτω καθεξής; Αυτή η απόφαση θα πρέπει να είναι μέρος του σχεδίου της εταιρείας.

Αφού παρθεί η απόφαση, η εταιρεία μπορεί να θέσει τις απαιτούμενες γλωσσικές ικανότητες. Μερικοί από τους γλωσσομαθείς μπορεί να προέλθουν από τις προσπάθειες προσλήψεων του τμήματος προσωπικού. Με αυτόν τον τρόπο, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δουλεύουν για το μέλλον. Θα δοθεί γλωσσική εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό, μολονότι δε χρειάζεται να μιλούν κάποια ξένη γλώσσα τη στιγμή που τους παρέχεται, η εκπαίδευση. Αυτό είναι ένα σημαντικό σημείο στο οποίο πρέπει να δοθεί έμφαση. Έτσι συχνά οι εκπαιδευτικές ανάγκες υλοποιούνται πολύ αργά. Η ερώτηση από τους διευθυντές εκπαίδευσης είναι: “πώς αυτή η εκπαίδευση θα βοηθήσει το προσωπικό μου να κάνει τη δουλειά του σήμερα”; Η ερώτηση πρέπει να αλλαχτεί ως εξής: “ πώς αυτή η εκπαίδευση θα βοηθήσει το προσωπικό μου να κάνει τη δουλειά που προγραμματίζουμε για αυτό στο μέλλον”;

---

<sup>31</sup> Ο.π. σελ 31-32.

## Η πρόκληση της αλλαγής στα νέα συστήματα

Το συγκεκριμένο παράδειγμα προέρχεται από την ασφαλιστική αγορά του Λονδίνου. Αυτή η αγορά, η οποία παραδοσιακά βασιζόταν σε ένα τεράστιο αριθμό ανθρώπινων επαφών ακολουθούμενο από μια τεράστια γραφειοκρατία, αλλάζει γρήγορα. Συστήματα υπολογιστών έχουν εγκατασταθεί στους Lloyd's<sup>31</sup> του Λονδίνου και σε όλη την ασφαλιστική αγορά του Λονδίνου. Αυτά τα συστήματα όχι μόνο μειώνουν τον όγκο της γραφειοκρατίας, αλλά επίσης και πολλή από την δουλειά που γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο ανάμεσα στους αγοραστές και τους πωλητές. Μολονότι κάποιες από τις πρόσωπο με πρόσωπο επαφές θα είναι πάντα αναγκαίες, μεγάλο μέρος από την πρόσωπο με πρόσωπο δουλειά που γίνεται σήμερα, δε θα γίνεται σε πέντε ή έξι χρόνια.

Τα συμπεράσματα για την απασχόληση είναι δραματικά. Εκτός αν ο όγκος των εργασιών που έρχονται στην ασφαλιστική αγορά του Λονδίνου εξαπλωθεί σημαντικά, πολλοί από τους εργαζόμενους σε μεσίτες και ασφαλιστές, δε θα είναι απαραίτητοι. Μια εταιρεία μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτήν την πρόκληση με δύο τρόπους. Μπορεί να περιμένει μέχρις ότου το προσωπικό δε θα είναι πια απαραίτητο και να τους καταστήσει πλεονάζοντες. Αυτό θα είναι δαπανηρό για την εταιρεία και ζημιογόνο για τα άτομα.

Το καλύτερο σχέδιο είναι να ξεκινήσει τώρα ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης το οποίο θα εφοδιάσει τους τωρινούς εργαζόμενους να κάνουν διαφορετική δουλειά για την εταιρεία σε πέντε ή έξι χρόνια. Σίγουρα θα υπάρξουν κενές θέσεις στην εταιρεία σε άλλους τομείς οι οποίες αλλιώς θα έπρεπε να συμπληρωθούν με νέες προσλήψεις και θα υπήρχαν υψηλά ποσοστά προσλήψεων. Και πάλι, η εκπαίδευση και ανάπτυξη θεωρείται εδώ σαν πρώτη δράση και σαν να σχετίζεται όλο τόσο με τις παρούσες ανάγκες της εταιρείας αλλά με το σχεδιασμένο μέλλον της επιχείρησης.

### Συμπέρασμα

Αυτό το κεφάλαιο έχει εξετάσει μερικά απο τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης<sup>31</sup>. Δεν έχει με κανένα τρόπο καλύψει όλα τα πιθανά πλεονεκτήματα. Κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης αφορά ανθρώπους και οι άνθρωποι είναι τα πιο πολύπλοκα πλάσματα του πλανήτη.

Θα ήταν ανόητο να θεωρήσουμε την εκπαίδευση και ανάπτυξη σαν το μόνο τρόπο για να προστατεύσει σε μια επιχείρηση την επένδυση που κάνει στο ανθρώπινο δυναμικό της. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη μπορεί μερικές φορές να είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος, αλλά δεν είναι με κανένα τρόπο πανάκεια. Αυτό που είναι ουσιώδες είναι οτι ο σύγχρονος διευθυντής εκπαίδευσης συνδέει την εκπαιδευτική δραστηριότητα με τις μελλοντικές απαιτήσεις της επιχείρησης, προσφέροντας την εκπαίδευση και ανάπτυξη που είναι αναγκαία για να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ:**

### **4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

- **4.1. Ιστορική Αναδρομή της Δ.Ο.Π**
- **4.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**
- **4.3 Υγιεινή στα Εστιατόρια**
- **4.4 Ασφάλεια**

## 4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 4.1. Ιστορική αναδρομή της Δ.Ο.Π

Θα ήταν παράλειψη αν δεν αναφερθούν, με συντομία, οι βασικοί θεμελιωτές της Δ.Ο.Π. αυτοί είναι οι Αμερικανοί : W.E.D. Deming, J.M. Juran και P.B.Crosby, οι οποίοι ανέπτυξαν και καθιέρωσαν τη φιλοσοφία της νέας Διοικητικής, της Δ.Ο.Π, στην Ιαπωνία. Σήμερα, η νέα αυτή προσέγγιση της Διοικητικής έχει αναπτυχθεί, σε διαφορετικό βαθμό, στις χώρες του δυτικού κόσμου.

#### Προσέγγιση Deming

Ο Deming<sup>32</sup> ήταν στατιστικολόγος και σήμερα είναι γνωστός ως ένας από τους κορυφαίους δασκάλους της Δ.Ο.Π και θεμελιωτής του τρίτου κύματος της βιομηχανικής επανάστασης. Η εφαρμογή της προσέγγισης του συνέβαλε, ώστε η Ισπανία να αποκτήσει τη μεγάλη φήμη και επιτυχία όσον αφορά την ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών. Προς τιμήν του, οι Ιάπωνες έχουν καθιερώσει βραβεία Deming<sup>32</sup>, που απονέμονται κάθε χρόνο σε άτομα ή επιχειρήσεις για τις επιδόσεις τους στην ποιότητα με την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. Επι πλέον έχει τιμηθεί, από τις δυτικές χώρες, με πλήθος από διακρίσεις. Στην Ιαπωνία έχει δημιουργηθεί και Ακαδημία Ποιότητας Deming<sup>32</sup>.

Η όλη θεωρία / φιλοσοφία του Deming<sup>32</sup> διατυπώνεται σε 14 σημεία.

Τα βασικά συμπεράσματα αυτής είναι τα ακόλουθα:

**1.** Η Διοίκηση πρέπει να αποβλέπει σε μακροχρόνια προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας, που θα εξασφαλίζουν την επιβίωση της

---

<sup>32</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. **Λογοθέτης Μιχ. Λιαρμακόπουλος**, *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος & βελτίωση της ποιότητας*, ΛΥΧΝΟΣ, Αθήνα Πάτρα (2007) σελ. 32-35

επιχειρήσεις, ενισχύουν την ανταγωνιστική θέση της και προστατεύουν τους μεστόχους και τους εργαζόμενους της.

2. Η ηγεσία πρέπει να εστιάζει την προσοχή της στη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, αντι της απόλυτης εφαρμογής του M.B.O.

3. Η προσπάθεια για καλύτερη ποιότητα πρέπει να ξεκινά από την σχεδίαση του προϊόντος / υπηρεσίας και τη σχεδίαση της διαδικασίας παραγωγής και όχι να επιδιώκεται η βελτίωσή της μετά από την παραγωγή του προϊόντος / υπηρεσίας.

4. Η βελτίωση της ποιότητας πρέπει να είναι αποτέλεσμα ομαδικής εργασίας, με συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων σε γνώσεις, μεθόδους και μέσα για την πραγματοποίησή της, η οποία θα τους κάνει να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.

5. Η αποτελεσματική χησιμοποίηση της μεθόδου του ποιοτικού ελέγχου με σκοπό τον περιορισμό της μεταβλητικότητας των βασικών χαρακτηριστικών της ποιότητας, με συνέπεια, την οπωσδήποτε μεγαλύτερη ικανοποίηση του καταναλωτή.

## **Οι 14 κανόνες / αρχές του Deming**

Τα 14 σημεία της φιλοσοφίας Deming<sup>32</sup> είναι τα παρακάτω:

1. Δημιούργησε σταθερότητα στόχων, σε μακροχρόνια βάση, για συνεχή βελτίωση της ποιότητας προϊόντων / υπηρεσιών και καινοτόμες τεχνικές / μεθόδους, που εξασφαλίζουν ανταγωνιστικότητα και επιβίωση της επιχείρησης.

2. Υιοθέτησε τη νέα προσέγγιση της Διοικητικής με ολοκληρωτικές αλλαγές σε όλα τα συστήματα / διαδικασίες και συνεχή καινοτομία, για επίτευξη οικονομικής σταθερότητας, με έμφαση στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα.



3. Υιοθέτησε τον έλεγχο της ποιότητας του προϊόντος / υπηρεσίας κατά τη σχεδίαση και κατά τη διάρκεια της παραγωγής του, για την πρόληψη ελαττωματικών μέσω του στατιστικού ελέγχου διαδικασίας, αντι της μαζικής επιθεώρησης μετα την παραγωγή.

4. Τερμάτισε την πολιτική επολογή των προμηθευτών, με βασικό κριτήριο την τιμή και περιόρισε τον αριθμό τους, με απόρριψη εκείνων που δεν ικανοποιούν, με στατιστικά στοιχεία ελέγχου, την ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών και διαδικασιών. Αυτό θα έχει ως συνέπεια την ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους για το κύκλο ζωής του προϊόντος / υπηρεσίας.

5. Προσπάθησε να βελτιώνει συνεχώς το σύστημα παραγωγής (σχεδίαση-έρευνα και ανάπτυξη-εφοδιασμός-παραγωγή-συντήρηση-εκπαίδευση κλπ.) για την βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας μέσω ενός προγράμματος ολικού ποιοτικού ελέγχου για προϊόντα, διαδικασίες και δραστηριότητες. Αυτό θα έχει, επίσης, ως συνέπεια τη συνεχή μείωση του κόστους.

6. Καθιέρωσε συνεχή προγράμματα εκπαίδευσης σε στατιστικές τεχνικές για όλο το προσωπικό, στο χώρο εργασίας, για κατανόηση της εργασίας και των απαιτήσεων της.

7. Καθιέρωσε σύγχρονες μεθόδους αποτελεσματικής ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα της Διοίκησης, ώστε τα στελέχη να καθοδηγούν, υποκινούν, διδάσκουν συμβουλεύουν προωθούν την ομαδική εργασία και δημιουργούν το ενδιαφέρον στους εργαζόμενους για την εργασία τους. Έτσι, εξασφαλίζεται η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών, των διαδικασιών και της παραγωγικότητας.

8. Απομάκρυνε το φόβο απο τους εργαζόμενους, με την καθιέρωση της αμφίδρομης αποτελεσματικής επικοινωνίας και του αμοιβαίου σεβασμού / εμπιστοσύνης και συνεργασίας για την βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία. Γιατί, ο φόβος, μαζί με την άγνοια, οδηγεί σε στασιμότητα και αποτυχία.

9. Κατάργησε, σε συνδυασμό με το 8, τα εμπόδια μεταξύ ανθρώπων και τμημάτων από τη σχεδίαση μέχρι τη διάθεση – εξυπηρέτηση-υποστήριξη του προϊόντος / υπηρεσίας, ώστε οι άνθρωποι να συνεργάζονται χωρίς ανταγωνισμούς για τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Γιατί, στην πραγματικότητα, ο κάθε υπεύθυνος μέσα στην επιχείρηση είναι καταναλωτής / πελάτης του επόμενου στο “κύκλωμα” σχεδίαση-παραγωγή-διάθεση-εξυπηρέτηση-υποστήριξη του προϊόντος / υπηρεσίας.

10. Κατάργησε τα προγράμματα που απαιτούν από τους εργαζόμενους να εργάζονται πιο σκληρά και όχι πιο έξυπνα, με μηδέν ελαττωματικά και νέα επίπεδα παραγωγικότητας, χωρίς να τους παρέχονται νέες μέθοδοι / τεχνικές, μέσα (εξοπλισμός-αξιοπίστα υλικά κλπ.) και ο απαιτούμενος χρόνος.

11. Κατάργησε τους αυθαίρετους ποσοτικούς στόχους παραγωγής καθώς, επίσης, και τους πρότυπους χρόνους εργασίας (M.B.O) και αντικατέστησέ τους με στόχους βελτίωσης ποιότητας(M.B.Q) των προϊόντων / υπηρεσιών, διαδικασιών και δραστηριοτήτων, μέσα από τα (7) - (9), παραπάνω.

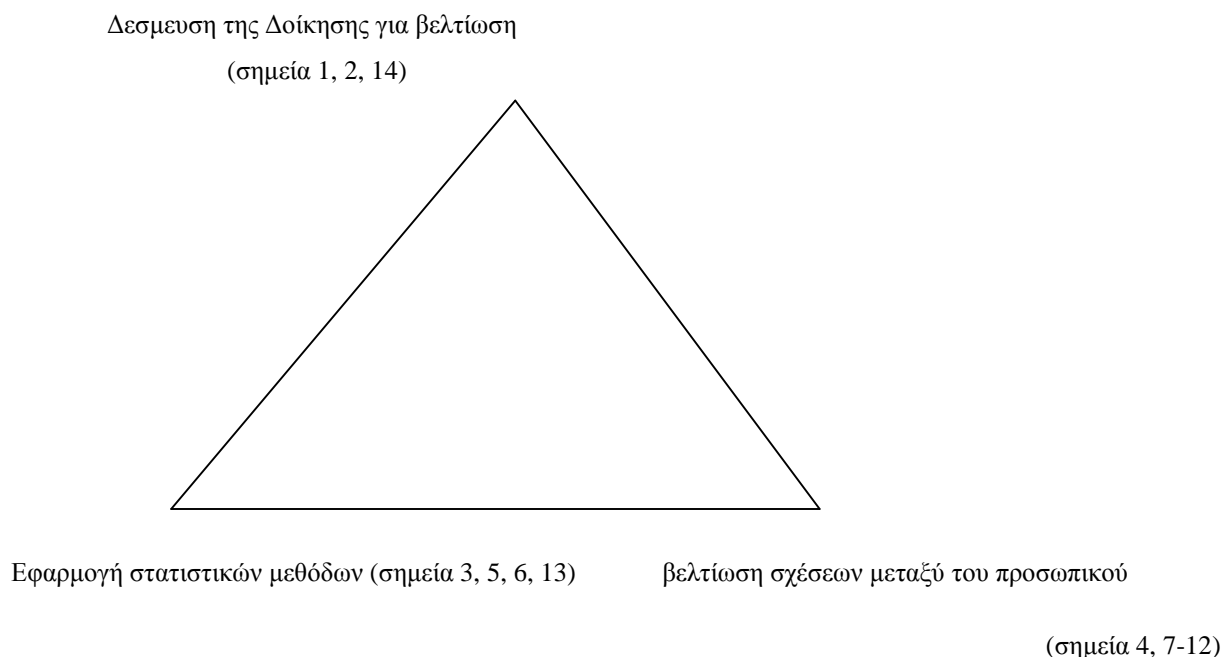
12. Απομάκρυνε τα εμπόδια, που δημιουργούν τα κακώς σχεδιασμένα συστήματα και οι μέθοδοι Διοικητικής, που δεν επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αισθανθούν τη χαρά για την εργασία που κάνουν, με την κατάργηση του M.B.O και την ετήσια αξιολόγηση της απόδοσής τους. Γιατί με αυτά καταστρέφεται η ομαδική εργασία ή συνεργασία, ευνοείται η μετριότητα, αυξάνεται η μεταβλητότητα στην απόδοση των εργαζομένων, προκαλείται ο ανταγωνισμός μεταξύ τους και η απομόνωση, μειώνεται η πρωτοβουλία και εστιάζεται η προσοχή στα βραχυχρόνια αποτελέσματα. Αντί του M.B.O και της αξιολόγησης εφαρμόσετε σωστή ηγεσία και ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων / υφισταμένων.

13. Κατάρτισε προγράμματα για συνεχή επανεκπαίδευση και αυτοβελτίωση των εργαζομένων, ώστε να συμβαδίζουν με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο σχεδιασμό του προϊόντος / υπηρεσίας, στον εξοπλισμό και στις καινοτόμες τεχνικές. Γιατί αυτές απαιτούν νέες ικανότητες, με

αυτοδέσμευση, φυσικά, της Διοίκησης για την ισόβια απασχόληση των εργαζομένων.

14. Δέσμευσε την ανώτερη Διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό για συνεχή βελτίωση της ποιότητας, για καινοτομίες και βελτίωση της παραγωγικότητας, με την καθιέρωση της νέας φιλοσοφίας της Διοικητικής. Γιατί “η ποιότητα δημιουργείται στην αίθουσα του Διοικητικού Συμβουλίου.....και οι περιορισμοί της ποιότητας δημιουργούνται, επίσης στην αίθουσα του Διοικητικού Συμβουλίου”.

### Το τρίπτυχο του Deming



ΠΗΓΗ: βλ. Λογοθέτης Μιχ. Λιαρμακόπουλος, Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος & βελτίωση της ποιότητας

### Προσέγγιση Juran

Ο Juran<sup>33</sup> είναι ένας απο τους αμερικάνους θεμελιωτές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η συμβολή του είναι, επίσης, πολύπλευρη και σημαντική. Η διαφορά του Juran<sup>33</sup> με του Deming αναφέρεται στο είδος και όχι στην ουσία. Δηλαδή, ο Juran ξεκινά απο “εκεί που βρίσκεται τώρα η Διοικητική” ενώ ο

<sup>33</sup> βλ. Όπ. 36-37

Deming αναπτύσει τη θεωρία “που έπρεπε να βρίσκεται η Διοικητική”. Επί πλέον, η θεωρία Juran παρουσιάζει πιο τεχνικά χαρακτηριστικά απο ότι εκείνη του Deming. Και οι δύο υποστηρίζουν την ανάγκη συμμετοχής και πρακτικής στήριξης της ανώτατης Διοίκησης ως προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της Δ.Ο.Π. ο Deming θεωρείται ο προφήτης ενώ ο Juran θεωρείται ο αρχιερέας της ποιότητας. Ο πρώτος παρέχει τη φιλοσοφία και ο δεύτερος παρέχει την συγκεκριμένη δομή για την υλοποίηση της φιλοσοφίας. Ο Deming εστιάζεται στην επιμόρφωση ενώ ο Juran επικεντρώνει την προσοχή του στην πραγματική εφαρμογή.

Στις θεμελιώδεις αρχές, οι θεωρίες και των δυο είναι, βασικά, όμοιες. Ο Deming είναι πιο γενικός ενώ ο Juran είναι πιο εξειδικευμένος. Ο Deming περιγράφει την κατάσταση, που πρέπει να φθάσει ενώ ο Juran προσδιορίζει τα εργαλεία με τα οποία θα φθάσει εκεί. Έχουν, φυσικά και ορισμένες διαφορές στην ορολογία και τις πλευρές που τονίζει ο καθένας απο τους δύο.

### **Το τρίπτυχο του Juran**

Το τρίπτυχο του Juran<sup>33</sup> είναι:

1. Η σχεδίαση της ποιότητας, η οποία περιλαμβάνει:
  - Τον προσδιορισμό στόχων, τον προσδιορισμό του καταναλωτή και των αναγκών του.
  - Τη μετατροπή των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντος / υπηρεσίας.
  - Τον προσδιορισμό των προδιαγραφών της διαδικασίας παραγωγής και βελτίωσης της.
2. Ο έλεγχος της ποιότητας ο οποίος περιλαμβάνει:
  - Την επιλογή του αντικειμένου και των μέτρων ελέγχου.
  - Τη δημιουργία συστήματος ανατροφοδότησης.

Û Τη μέτρηση της απόδοσης και σύγκριση με τους ποιοτικούς στόχους.

Û Την άμεση δράση για διόρθωση σποραδικών σφαλμάτων / προβλημάτων και συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές ποιότητας, με επιμονή σε πρότυπα και διαδικασίες (περισσότερα σφάλματα οφείλονται, κατα τον Juran, σε σφάλματα της χαμηλής ποιότητας της Διοίκησης παρα σε σφάλματα χαμηλής απόδοσης των εργαζομένων).

3. Η βελτίωση της ποιότητας, η οποία περιλαμβάνει:

Û Την απόδειξη της ανάγκης για βελτίωση της ποιότητας.

Û Τον προσδιορισμό και επιλογή του έργου και την οργάνωση σε ομάδες έργου.

Û Τον εντοπισμό των συμπτωμάτων και των προσδιορισμό των αιτιών των χρόνιων προβλημάτων.

Û Τον προσδιορισμό και επιλογή της θεραπείας τους.

Û Την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή (τεχνολογική / κοινωνική) και τη διατήρηση των κεκτημένων επί μακρόν.

Το τρίπτυχο του Juran δημιουργεί τον κατάλληλο μηχανισμό, που αποβλέπει στην ικανοποίηση του καταναλωτή / πελάτη (με τα χαρακτηριστικά προϊόντος / υπηρεσίας και την απουσία ελαττωμάτων) και στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, μακροχρόνια.

## Προσέγγιση CROSBY

Ένας άλλος σημαντικός δάσκαλος της ποιότητας, ο οποίος άσκησε μεγάλη επιρροή διεθνώς στην ανάπτυξη της Δ.Ο.Π, είναι ο Αμερικάνος P.B.Crosby<sup>34</sup>. Είναι γνωστός από τις διδασκαλίες και τα βιβλία του και

<sup>34</sup> βλ. Λογοθέτης Μιχ. Λιαρμακόπουλος, *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος & βελτίωση της ποιότητας*, ΛΥΧΝΟΣ, Αθήνα Πάτρα (2007) σελ. 37-41

ειδικότερα με τις ιδέες του: “παραγωγή με μηδεν ελαττωματικά” και “παραγωγή του προϊόντος σωστά απο την αρχή”. Ο Crosby “βλέπει” την επιχείρηση ως “ασθενή” και επομένως έχει ανάγκη απο το “εμβόλιο της ποιότητας”, με στόχο την πρόληψη ή θεραπεία της “ασθενούς χαμηλής ποιότητας”.

Ο Crosby <sup>34</sup> παρουσιάζει ομοιότητα και μερικές σημαντικές διαφορές απο τον Deming. Και οι δύο κατέχονται απο μια “μανία” για την ποιότητα και την εκπαίδευση στελεχών και εργαζομένων σε επιστημονική βάση, καθώς επίσης και απο την κοινή “αντιπάθεια” στην αξιολόγηση της απόδοσης. Βασική θέση και των δύο είναι οτι καταλογίζουν στη Διοίκηση το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για την χαμηλή ποιότητα.

### **Βασικές θέσεις**

Η φιλοσοφία του Crosby<sup>34</sup> για τη Δ.Ο.Π εστιάζεται στις ακόλουθες τέσσερις θέσεις (καλούμενες απόλυτες):

1) *Συμμόρφωση της Διοίκησης προς τις απαιτήσεις του καταναλωτή.* Δηλαδή, η έννοια της ποιότητας είναι η συμμόρφωση της Διοίκησης προς τις απαιτήσεις του καταναλωτή και όχι τι εκείνη θεωρεί ποιοτικά καλό. Κατά συνέπεια η Διοίκηση πρέπει:

• Να προσδιορίσει τις ανάγκες / προτιμήσεις του καταναλωτή και να τις γνωστοποιήσει στους εργαζόμενους.

• Να παρέχει τα απαραίτητα μέσα, τεχνικής και εκπαίδευσης, στους εργαζόμενους.

• Να παρέχει συνεχή υποστήριξη προς τους εργαζόμενους.

2) *Πρόληψη ελαττωματικών.* Δηλαδή, το μυστικό της επιτυχίας της ποιότητας είναι η πρόληψη των ελαττωματικών προϊόντων και όχι η επιθεώρηση / έλεγχος μετα την παραγωγή.

3) *Μηδέν ελαττωματικά.* Δηλαδή, το πρότυπο απόδοσης πρέπει να είναι το μηδέν ελαττωματικά και όχι κάποιο επίπεδο ποιότητας. Και όταν υποστηρίζεται αυτή η θέση, δεν εννοείται ο “άμεσος μηδενισμός” των ελαττωματικών που παράγονται, αλλά μια συντονισμένη και συνεχής προσπάθεια στελεχών και εργαζομένων για την πραγματοποίηση αυτού του στόχου. Η επιχειρηματική εκδοχή ότι “κανείς δεν είναι τέλειος” και τα όμοια, απορρίπτονται από τον Crosby. Αν ο στόχος δεν είναι εφικτός, λόγω αυστηρών προδιαγραφών του προϊόντος / υπηρεσίας, τότε πρέπει να αλλάξουν οι προδιαγραφές του προϊόντος / υπηρεσίας. Στη προσπάθεια αυτή, τη μεγαλύτερη ευθύνη (80%) έχει η Διοίκηση.

4) *Κόστος μη-συμμόρφωσης* στις απαιτήσεις του καταναλωτή. Δηλαδή, η αξιολόγηση της ποιότητας πρέπει να γίνει με βάση το κόστος της μη-συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του καταναλωτή και όχι με οποιουδήποτε άλλους δείκτες. Το κόστος, που σχετίζεται με τα λάθη παραγωγής (π.χ ελαττωματικά, επενεπεξεργασία, εγγυήσεις κλπ.) αποτελεί το κόστος μη-συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις του καταναλωτή. Ή αλλιώς, το κόστος που σχετίζεται με τις προσπάθειες για πραγματοποίηση του στόχου “μηδέν ελαττωματικά” είναι το κόστος μη-συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις του καταναλωτή.

### **Βασικοί Άξονες**

Η φιλοσοφία του Crosby<sup>34</sup> παρουσιάζεται, επίσης, σε 14 σημεία, τα οποία εστιάζονται σε τέσσερις βασικούς άξονες:

- 1) Στη δέσμευση της Διοίκησης για συλλογική βελτίωση της ποιότητας.
- 2) Στη συμμετοχή για βελτίωση και μέτρηση της ποιότητας.

3) Στην εκπαίδευση των στελεχών, εργαζομένων και προμηθευτών για ποιότητα.

4) Στη μείωση του κόστους χαμηλής ποιότητας

### Το αντίστοιχο τρίγωνο του Crosby είναι:



### Οι 14 Κανόνες / Αρχές

Με συντομία, το προτεινόμενο πρόγραμμα των 14 σημείων του Crosby είναι το ακόλουθο:

1. Ανάγκη δέσμευσης της Διοίκησης. Δηλαδή, η Διοίκηση πρέπει να δείξει ότι είναι έτοιμη να εμπλακεί και συνεχώς να αποδεικνύει, στην πράξη, την πίστη της στην ποιότητα. Δηλαδή, να εφαρμόσει μια πολιτική, που αποβλέπει, κύρια. Στην παράδοση των προϊόντων / υπηρεσιών στις καθορισμένες ημερομηνίες και χωρίς ελαττώματα.

2. Καθορισμός ομάδας βελτίωσης της ποιότητας. Δηλαδή, η σύσταση ομάδας βελτίωσης της ποιότητας, σε άμεση συνεργασία με την ανώτατη Διοίκηση, θα έχει ως κύριο έργο:



Û Την αλλαγή στη νοοτροπία της παραδοσιακής Διοικητικής στην επιχείρηση.

Û Τη διαμόρφωση των απαιτούμενων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

Û Το συντονισμό / υποστήριξη της όλης προσπάθειας για τη ποιότητα.

3. Ανάγκη συμμετοχής στη μέτρηση. Δηλαδή, είναι απαραίτητη, απο τη μία, η συγκεκριμένη μέθοδος μέτρησης της απόδοσης και απο την άλλη, η συμμετοχή των εργαζομένων στη μέτρηση της απόδοσης της δραστηριότητας, με την οποία συνδέονται.

4. Καθορισμός του κόστους χαμηλής ποιότητας. Δηλαδή, ο προσδιορισμός του κόστους χαμηλής ποιότητας αντικειμενικά θα ευαισθητοποιήσει τη Διοίκηση, ώστε αυτό να ενσωματωθεί στη συνήθη διαδικασία της Διοικητικής και να αντιμετωπισθεί ως “θετικό” στοιχείο, που θα βοηθήσει στη βελτίωση της ποιότητας.

5. Ανάγκη ενημέρωσης για την ποιότητα. Δηλαδή, πρέπει να υπάρχει αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας, που θα υπενθυμίζει σε όλα τα στελέχη και τους εργαζόμενους της επιχείρησης τη δέσμευση της Διοίκησης για ποιότητα, τη σχετική πολιτική και τα σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα, που καταρτίζονται.

6. Ανάγκη για διορθωτικές ενέργειες. Δηλαδή, θα πρέπει να προσδιορίζονται οι διορθωτικές ενέργειες, που βασίζονται σε αναλύσεις δεδομένων. Έτσι, προληπτικά να εντοπίζονται και να εξαλείφονται, στην συνέχεια, για πάντα, τα αίτια που δημιουργούν τα προβλήματα.

7. Σχεδίαση για μηδέν ελαττωματικά. Δηλαδή, θα πρέπει να ενσωματωθεί στην πολιτική της επιχείρησης η δέσμευση της Διοίκησης για μηδέν ελαττωματικά.

8. Εκπαίδευση προσωπικού για την ποιότητα. Δηλαδή, θα πρέπει να αναγνωρισθεί ότι ένα σωστό εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την ποιότητα αποτελεί επένδυση, η οποία καταλήγει σε σημαντική βελτίωσή της.

9. Καθιέρωση της ημέρας μηδέν ελαττωματικά. Δηλαδή, θα πρέπει να καθιερωθεί η ημέρα μηδέν ελαττωματικά(π.χ μία φορά το χρόνο)κατα την οποία θα ανταμείβονται οι σοβαρές προσπάθειες.

10. Ανάγκη καθορισμού των στόχων. Δηλαδή, για να γίνει η μέτρηση της απόδοσης πρέπει να έχουν προσδιοριστεί οι στόχοι. Και θεμελιώδης στόχος, κατά τον Crosby, είναι “μηδέν ελαττωματικά”, προς τον οποίο πρέπει να συγκλίνουν όλοι οι άλλοι στόχοι της επιχείρησης.

11. Ανάγκη εξάλειψης των αιτιών των αποκλίσεων. Δηλαδή, θα πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο σύστημα επικοινωνίας / ανατροφοδότησης, που θα πρέπει όχι μόνον τον εντοπισμό και την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων αλλά και την πρόληψή τους.

12. Ανάγκη αναγνώρισης των επιδόσεων. Δηλαδή, πρέπει να επιδιώκεται η βράβευση της προσπάθειας για βελτίωση της ποιότητας, η οποία δεν είναι απαραίτητο να είναι χρηματική.

13. Δημιουργία Συμβουλίου Ποιότητας. Δηλαδή, πρέπει να δημιουργηθεί ένα Συμβούλιο Ποιότητας, αποτελούμενο απο τους ειδικούς της ποιότητας. Αυτό θα αποτελεί τη συντονιστική ομάδα ποιότητας, η οποία θα κατευθύνει τις ομάδες βελτίωσης της ποιότητας στην προσπάθεια τους για την πραγματοποίηση του στόχου “μηδέν ελαττωματικά”.

14. Ανάγκη να γίνουν όλα απο την αρχή. Δηλαδή, η προσπάθεια για την βελτίωση της ποιότητας ως “τρόπου ζωής” πρέπει να είναι μόνιμη και συνεχής. Και αυτό, μέσα απο τις διαδικασίες της εκπαίδευσης, συμμετοχής, πειραματισμού με νέες μεθόδους και φυσικά με τη μόνιμη και ενεργό υποστήριξη της Διοίκησης.

#### 4.1.1. Έννοια της ποιότητας

Η εξασφάλιση της ποιότητας είναι υπόθεση όλων των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό. Επομένως, «ολική ποιότητα είναι η συνεχής προσπάθεια όλων των ατόμων για την βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών».

Η ποιότητα αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς, γιατί συνδέεται άμεσα με την αύξηση του μεριδίου της αγοράς καθώς επίσης και με το κέρδος.

#### Άλλοι ορισμοί της ποιότητας

Ο Garvin<sup>35</sup> στο βιβλίο του «Managing Quality» αναφέρει πέντε ορισμούς της ποιότητας, οι οποίοι διατυπώθηκαν από διαφορετικούς συγγραφείς και που όλοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.

1. Ο πρώτος ορισμός «βασίζεται στο προϊόν». Η ποιότητα είναι συνάρτηση μιας συγκεκριμένης και μετρήσιμης μεταβλητής. Οι διαφορές στην ποιότητα μεταξύ προϊόντων σχετίζονται με τις διαφορές στην ποιότητα κάποιου χαρακτηριστικού ή συστατικού των προϊόντων. Αυτοί οι οποίοι πιστεύουν ότι η ποιότητα, για παράδειγμα, ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος μπορεί να εκτιμηθεί από την απόδοση των σπουδαστών σε ένα τυποποιημένο εθνικό τεστ στηρίζουν την άποψή τους σε αυτόν τον ορισμό.

2. Ο δεύτερος ορισμός της ποιότητας «βασίζεται στο χρήστη», δηλαδή η ποιότητα προσδιορίζεται από τις επιθυμίες του πελάτη. Η προσέγγιση αυτή κατά τον Juran σημαίνει το πόσο καλά το προϊόν πραγματοποιεί την προτιθέμενη και επιθυμητή λειτουργία. Για παράδειγμα, τα μικρά αυτοκίνητα μέσα στην πόλη εξυπηρετούν καλύτερα τα άτομα.

---

<sup>35</sup> βλ. Μύρων Μ. Ζαβλάνος, *Ηποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα*, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα (2006) σελ. 27-29

3. Ο τρίτος ορισμός ο οποίος διατυπώθηκε απο τον Crosby<sup>35</sup> λέει οτι «ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις των πελατών».

4. Ο τέταρτος ορισμός «βασίζεται στην αξία», δηλαδή στη σχέση της ικανοποίησης και της τιμής. Αυτός ο ορισμός υπονοεί οτι κατά καιρούς πρέπει να γίνεται συμβιβασμός των χαρακτηριστικών με τα πρότυπα. Ποιότητα είναι ο βαθμός τελειότητας σε μια αποδεκτή τιμή και ο έλεγχος της μεταβλητότητας σε ένα αποδεκτό κόστος.

5. Η πέμπτη προσέγγιση του ορισμού αναφέρεται «ως υπέρβαση». Σε αυτό τον ορισμό η ποιότητα είναι συνώνυμη με την τελειότητα, την ανωτερότητα. Με βάση την προσέγγιση αυτή η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς, γιατί η τελειότητα είναι αφηρημένη και υποκειμενική έννοια και τα πρότυπα ποιότητας μεταβάλλονται ανάμεσα σε μάνατζερς και καταναλωτές. Ακόμη, η ποιότητα σε αυτήν την προσέγγιση δεν μπορεί να μετρηθεί.

6. Τέλος, μια άλλη προσέγγιση στον ορισμό της ποιότητας δόθηκε απο τον Deming<sup>35</sup>. Για αυτόν ποιότητα είναι η μείωση των μεταβολών στα αποτελέσματα των διαδικασιών. Ο Deming χρησιμοποιεί στατιστικές μεθόδους για τον προσδιορισμό και την μείωση των μεταβλητών στα αποτελέσματα των διαδικασιών.

Η σημασία της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι σημαντική, γιατί:

i. Η ποιότητα δεν είναι διαπραγματεύσιμη. Την τιμή διαπραγματευόμαστε. Χωρίς ποιότητα θα αντιμετωπίσουμε προβλήματα στην έξοδο της διαδικασίας με αποτέλεσμα να έχουμε απώλεια πελατών.

ii. Η ποιότητα είναι διάχυτη παντού. Αγκαλιάζει τα πάντα.

iii. Η ποιότητα αυξάνει την παραγωγικότητα.

iv. Η ποιότητα οδηγεί σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Οι απόφοιτοι θα βρουν ευκολότερα εργασία.

- v. Η ποιότητα οδηγεί στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.
- vi. Το κόστος έλλειψης ποιότητας είναι υψηλό.

*Εδώ αξίζει να αναφέρουμε το νόμο του Murphry<sup>35</sup>:*

**«Δεν υπάρχει ποτέ χρόνος να κάνεις κάτι σωστά, αλλά υπάρχει πάντα χρόνος να προσπαθήσεις ακόμη μία φορά»**

Κατά τον Deming η ολική ποιότητα είναι μία φιλοσοφία, ένας τρόπος ζωής. Δεν είναι μια επιχειρησιακή αλλά μια ανθρώπινη διαδικασία η οποία προάγει την αξιοπρέπεια, την αυτοεκτίμηση και το σεβασμό. Είναι μια διαδικασία η οποία αναπτύσσει το μυαλό και την κρίση των ανθρώπων και ενδυναμώνει τους δεσμούς μεταξύ τους.

Μια άλλη έννοια που συνδέεται με την ποιότητα είναι «η ποιότητα ή η αξιοπιστία» του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η αποδοχή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας θα εξαρτηθεί από την ικανότητα που έχει να λειτουργήσει ικανοποιητικά για κάποια χρονική περίοδο και είναι αυτή η πλευρά της απόδοσης στην οποία αποδίδεται η έννοια της αξιοπιστίας. Είναι δηλαδή η δυνατότητα του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας να συνεχίσει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη. Η αξιοπιστία έχει μεγάλη σπουδαιότητα για την ποιότητα, γιατί είναι ένας παράγοντας-κλειδί στις περισσότερες αποφάσεις που παίρνουν οι πελάτες.

Πρέπει επίσης να γίνει κατανοητό ότι ο ορισμός της ποιότητας «η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη» δεν περιορίζεται μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Κάθε άτομο γνωρίζει ότι την ποιότητα κάποιου προϊόντος που αγοράζει τη συνδέει περισσότερο με την ικανοποίηση που έχει από αυτό παρά με τις λειτουργικές του ιδιότητες. Επομένως, η ικανότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας να εκπληρώνει τις απαιτήσεις του πελάτη είναι ζωτικής σημασίας.

Όμως δεν αρκεί μόνο να αντιληφθούμε τις ανάγκες του πελάτη. Πρέπει παράλληλα να κατανοήσουμε και τη δυνατότητα του οργανισμού να εκπληρώσει αυτές τις ανάγκες-απαιτήσεις.

Με άλλα λόγια η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία Διοίκησης η οποία «αγκαλιάζει» όλες τις δραστηριότητες μέσω των οποίων οι ανάγκες και οι προσδοκίες του πελάτη και της κοινότητας, καθώς επίσης και οι στόχοι του οργανισμού ικανοποιούνται με τον πιο επαρκή και αποτελεσματικό απο πλευράς κόστους τρόπο, μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες των εργαζομένων μέσω μιας διαρκούς πορείας βελτίωσης.

*Η Δ.Ο.Π είναι:*

1. Μία νέα φιλοσοφία.
2. Ένα μέσο για τη διοίκηση ενός οργανισμού.
3. Η συνεχής βελτίωση.
4. Η ομαδική εργασία και η συμμετοχή όλων των ατόμων.

Τα κρίσιμα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι:

1. Η δέσμευση και η αποτελεσματική ηγεσία της ανώτατης διοίκησης.
2. Ο σχεδιασμός και η οργάνωση.
3. Η χρησιμοποίηση εργαλείων και τεχνικών.
4. Η επιμόρφωση και η εκπαίδευση του προσωπικού.
5. Η συμμετοχή όλων των ατόμων.
6. Η ομαδική εργασία.
7. Η μέτρηση και η ανατροφοδότηση και
8. Η αλλαγή νοοτροπίας.

Οι Ιάπωνες ονομάζουν αυτή τη φιλοσοφία «Έλεγχος Ολικής Ποιότητας». Στην Αμερική χρησιμοποιούν τη φράση «Διοίκηση Ολικής

Ποιότητας». Υπάρχουν και μερικοί συγγραφείς που χρησιμοποιούν τον τίτλο «Συνεχής Βελτίωση της Ποιότητας».

Οι μάνατζερς επίσης πρέπει να κατανοήσουν τη διαφορά μεταξύ θεωρίας ποιότητας και θεωρίας διοίκησης. Η θεωρία ολικής ποιότητας εφαρμόζεται απο τους μάνατζερς, ενώ η θεωρία διοίκησης χρησιμοποιείται καλύτερα απο τους ερευνητές. Η επικάλυψη αυτών των δύο ρευμάτων - σκέψεων αναφέρεται ως οργανωτική αποτελεσματικότητα, μια θεωρητική προσέγγιση που δεν βοηθάει μόνο τους μάνατζερς να βελτιώσουν τη λειτουργία του οργανισμού, αλλά να κατανοήσουν και να εξηγήσουν παράλληλα τη λειτουργία του οργανισμού.

#### 4.1.2. Χαρακτηριστικά της ποιότητας

Στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π, κυριαρχούν τρία βασικά χαρακτηριστικά<sup>36</sup>:

1. **Δέσμευση.** Τα ανώτερα στελέχη και οι εργαζόμενοι δεσμεύονται για συνεχή βελτίωση της ποιότητας και καινοτομία. Δηλαδή, πρέπει να υπάρχει μια παραδειγματική συμπεριφορά και δέσμευση απο τα ανώτερα στελέχη, με πράξεις και όχι με λόγια, προς τους εργαζόμενους για την ολική ποιότητα, η οποία πρέπει να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις του καταναλωτή. Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, η επαρκής μόρφωση / εκπαίδευση, η καλή επικοινωνία / συνεργασία η σύγχρονη Διοικητική συμπεριφορά της ηγεσίας, η κατάλληλη υποδομή και η ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελούν μερικά απο τα στοιχεία του συστήματος της Δ.Ο.Π, που θα υποκινήσει τους εργαζόμενους για την επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας και για την καινοτομία.

<sup>36</sup> βλ. **Λογοθέτης Μιχ. Λιαρμακόπουλος**, *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχεδίαση, οργάνωση, ελεγχος & βελτίωση της ποιότητας*, ΛΥΧΝΟΣ, Αθήνα Πάτρα (2007) σελ. 25

**2. Γνώση.** Τα ανωτέρω στελέχη και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές για την αλλαγή. Δηλαδή, η επιστημονική γνώση επιτρέπει τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα του δικού τους έργου. Όταν κάποιος έχει τα κατάλληλα επιστημονικά “εργαλεία” μπορεί να επισημάνει τις δυσλειτουργίες και να προλάβει τις συνέπειές τους. Η πρόληψη και όχι η θεραπεία αποτελεί τη βάση της θεωρίας της Δ.Ο.Π. Και η πρόληψη σημαίνει πρόβλεψη, για την οποία υπάρχουν μέθοδοι. Και υπάρχουν τεχνικές που εξασφαλίζουν την ποιότητα υπο έλεγχο και άλλες τεχνικές που επιτρέπουν την παραπέρα σημαντική βελτίωση της ποιότητας. Η επιστημονική γνώση προάγει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, από τη μία και των εργαζομένων, από την άλλη. Φυσικά, είναι αυτονόητο ότι μια δέσμευση χωρίς επιστημονικά “εργαλεία”, αποτελεί απλά ένα “κενό” λόγο.

**3. Συμμετοχή.** Τα ανώτερα στελέχη και κάθε εργαζόμενος συμμετέχουν σε μία ομάδα για την “κοινωνική” αλλαγή μέσα στην επιχείρηση. Δηλαδή, η ολική ποιότητα δεν συνδέεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία/ δραστηριότητα ή ένα συγκεκριμένο τμήμα ή με τις αρμοδιότητες ενός διευθυντή της επιχείρησης, η ολική ποιότητα αφορά όλους μέσα στην επιχείρηση και απαιτεί μια νέα συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η συμμετοχή και η πραγματοποίηση ενός, πράγματι, ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία του φόβου και της δυσπιστίας, την απουσία των εμποδίων επικοινωνίας, την απουσία μυστικότητας και ανταγωνισμού, την απουσία του ατομισμού και της απομόνωσης. Αυτό το κλίμα επιτρέπει την απελευθέρωση της δυναμικότητας του εργατικού δυναμικού προς όφελος του ιδίου του εργαζόμενου και της επιχείρησης, ως σύνολο. Όλοι, πράγματι, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αισθάνονται ότι αποτελούν μέρη μιας ομάδας με κοινό σκοπό, απολαμβάνουν της εμπιστοσύνης της Διοίκησης, αντιλαμβάνονται ότι απαιτείται κοινή προσπάθεια, για την οποία αναμένουν ότι θα εκτιμηθεί ανάλογα.



Η δυνατότητα επίλυσης των προβλημάτων ποιότητας αυξάνεται με την εμπλοκή όλων των εργαζομένων στην κοινή προσπάθεια. Είναι σημαντική, λοιπόν, η προώθηση της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων και των ανωτέρων στελεχών, τα οποία πρέπει να συμβάλλουν και να ενθαρρύνουν τη βελτίωση της ποιότητας, καθώς επίσης και την ανοιχτή συζήτηση των σχετικών προβλημάτων.

#### 4.1.3. Διαστάσεις της ποιότητας.

Κατα τον Garvin<sup>37</sup>, η έννοια της ποιότητας έχει οκτώ διαφορετικές και ανεξάρτητες διαστάσεις. Κατά τη σχεδίαση του προϊόντος / υπηρεσίας και αφού έχουν προσδιορισθεί οι ανάγκες του καταναλωτή / πελάτη, οι υπεύθυνοι πρέπει να εξετάσουν αυτές τις “οψεις” της ποιότητας, καθορίζοντας και τους συντελεστές βαρύτητας για καθεμιά. Ειδικότερα αυτές είναι:

1. Βασικά χαρακτηριστικά προϊόντος / υπηρεσία, τα οποία αναφέρονται στα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος / υπηρεσίας που ικανοποιούν τις ανάγκες / προσδοκίες των εξωτερικών και εσωτερικών καταναλωτών / πελατών.

2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος / υπηρεσίας τα οποία συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά και διευκολύνουν τη χρήση του προϊόντος / υπηρεσίας.

3. Αξιοπιστία προϊόντος / υπηρεσία, η οποία αναφέρεται στη βεβαιότητα ότι το προϊόν θα λειτουργήσει ικανοποιητικά για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και κάτω από κανόνικές συνθήκες χρήσης. Δείκτες προσδιορισμού αυτής είναι:

• Ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη

• Ο μέσος χρόνος μεταξύ δύο διαδοχικών βλαβών

<sup>37</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Ό.π. σελ. 46-48

4. Ποιότητα παραγωγής, η οποία αναφέρεται, απο την άποψη του παραγωγού, στο βαθμό που διαδичικές μονάδες παραγωγής του προϊόντος ανταποκρίνονται σε βασικά / κρίσιμα χαρακτηριστικά των προδιαγραφών. Δείκτες προσδιορισμού αυτής είναι:

• Το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων.

• Ο αριθμός ελαττωμάτων στις 100 μονάδες προϊόντος.

• Ο αριθμός κλήσεων για επισκευή. Ο αριθμός επισκευών στο χρόνο.

5. Διάρκεια ζωής του προϊόντος, η οποία συνδέεται, φυσικά, με την αξιοπιστία του προϊόντος και εξαρτάται απο το χρόνο και την ένταση χρήσης του.

6. Ποιότητα εξυπηρέτησης, η οποία, σήμερα, παρουσιάζει αυξανόμενη βαρύτητα και εξαρτάται απο:

• Το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό εξυπηρέτησης.

• Την επάρκεια ανταλλακτικών για συντήρηση

• Την ταχύτητα και το κόστος επισκευής.

• Τη συνέπεια και ευγένεια εξυπηρέτησης, της οποίας δείκτες παρακολούθησης είναι: το ποσοστό παραπόνων των καταναλωτών / πελατών και ο μέσος χρόνος επισκευής.

7. Αισθητικά χαρακτηριστικά, που είναι τα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται ο καταναλωτής / πελάτης απο την αισθητική άποψη του προϊόντος (εμφάνιση, συσκευασία, εξυπηρέτηση, έγκαιρη παράδοση)

8. Υποκειμενικότητα του πελάτη, όσον αφορά την ποιότητα, η οποία συνδέεται με το γεγονός ότι ο καταναλωτής / πελάτης επιλέγει το προϊόν υποκειμενικά, απο έλλειψη ικανοποιητικής πληροφόρησης, και όχι ύστερα απο αντικειμενική αξιολόγηση μεταξύ εναλλακτικών προϊόντων.

Η ποιότητα, επίσης, μπορεί να εξετάζεται σε διάφορα στάδια του κυκλώματος παραγωγή-διανομή του προϊόντος / υπηρεσίας.

#### 4.1.4. Σημασια της ποιότητας.

Μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, δύο βασικοί παράγοντες επηρέασαν την εξέλιξη της ποιότητας<sup>38</sup>. Ο ένας ήταν η Ιαπωνική “επανάσταση”, όσον αφορά την ποιότητα και ο άλλος η νέα άποψη του καταναλωτή για την ποιότητα. Αυτοί οι δύο παράγοντες επέδρασαν, κυρίως, στη μεταβολή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς όσον αφορά την ποιότητα. Και η αλλαγή αυτή επήλθε μέσα απο την μεταβολή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η μεταβολή στη συμπεριφορά του καταναλωτή, η πολυπλοκότητα των προϊόντων / υπηρεσιών και η αλλαγή του “μίγματος προϊόντος”, το υψηλότερο επίπεδο προσδοκιών του καταναλωτή.

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η ποιότητα έχει επιπτώσεις μέσα και έξω απο την επιχείρηση. Προς τα έξω, το υψηλό επίπεδο ποιότητας ενισχύει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, με την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά και συνεπώς, την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Προς τα μέσα, η βελτίωση της ποιότητας μειώνει το κόστος παραγωγής και συνεπώς αυξάνει την παραγωγικότητα, με επακόλουθο την αύξηση, πάλιν, της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (έσοδα / κέρδη).

Ο καθηγητής Kondo<sup>38</sup> υποστηρίζει οτι η ποιότητα αποτελεί τον πιο κρίσιμο δείκτη, ο οποίος μπορεί να ανοίξει νέες αγορές στο διεθνή ανταγωνισμό, μέσα απο την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση του κόστους παραγωγής-διανομής και συνεπώς, την αύξηση των εσόδων κερδών.

Στην ερώτηση αν η ποιότητα είναι σημαντική ο Φρανκ Πράις<sup>39</sup> απαντά: Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα εξαρτάται, όπως συχνά συμβαίνει με τις απαντήσεις, απο την οπτική γωνία του ατόμου που το υποβάλλει. Η ποιότητα είναι σχετική. Εξαρτάται έως ένα μεγάλο βαθμό απο τα οικονομικά, απο τον

<sup>38</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. **Λογοθέτης Μιχ. Λιαρμακόπουλος**, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Σχεδίαση Οργάνωση Έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας*, Αθήνα – Πάτρα (2003) σελ 45-46

<sup>39</sup> βλ. Gower, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, επιμέλεια Dennis Lock, ΕΛΛΗΝ, Αθήνα (2001) σελ.19-21

εμείλικτο νόμο της προσφοράς και της ζήτησης. Όταν υπάρχει πλεόνασμα χρημάτων με σκοπό την έλλειψη αγαθών ή υπηρεσιών για να δαπανηθεί για αυτές, η ποιότητα είναι δευτερεύουσας σημασίας έναντι της απλής διαθεσιμότητας.

Στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς η έλλειψη των καταναλωτικών αγαθών δεν επιτρέπεται να υπάρχει για μεγάλο χρονικό διάστημα, οι δυνάμεις της αγοράς, με τη μορφή του επιχειρηματικού καπιταλισμού, αντιδρούν στην έλλειψη ισορροπίας του πολύ χρήματος που επιδιώκει ελάχιστα αγαθά. Η ισορροπία αποκαθίσταται. Σύντομα, υπάρχει αφθονία αγαθών που μπορούν να απορροφήσουν το χρήμα που υπάρχει στην οικονομία. Το σύστημα γέρνει προς την άλλη κατεύθυνση και πλημμυρίζει την αγορά με πλεόνασμα αγαθών, με τις αντίπαλες επωνυμίες να συναγωνίζονται για την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Η ποιότητα, που δε μετρούσε καθόλου όταν τα αγαθά ήταν ανεπαρκή, μετρά περισσότερο από οτιδήποτε άλλο τώρα που είναι άφθονα. Επομένως, η ποιότητα είναι συνάρτηση της προσφοράς, αφού οι αγορές των πωλητών έχουν παραχωρήσει τη θέση τους σε αυτές των αγοραστών. Από τους τρεις παράγοντες που διέπουν τις αποφάσεις για αγορές-τιμή, υπηρεσία και ποιότητα-την εποχή που τα αγαθά ήταν λιγοστά, η υπηρεσία ήταν το άλφα και το ωμέγα, το “φτιάξτο.....πούλα το” ήταν η εντολή της ημέρας. Έτσι ήταν τα πράγματα τις ξέγνοιαστες ημέρες της Δυτικής βιομηχανίας, πριν να εκραγεί η επανάσταση της ποιότητας από την Ανατολή για να καταστρέψει την αυταρέσκεια ακόμη περισσότερο. Μόλις τα αγαθά έγιναν άφθονα, η τιμή έγινε ο δεικνυτής, όμως οι πόλεμοι των τιμών είναι πολύ δαπανηροί για να αντέξουν πάρα πολύ, για αυτό η ποιότητα γίνεται αναπόφευκτα ο βασικός αγοραστικός καθοριστικός παράγοντας, για να χρησιμοποιήσουμε τη γλώσσα του ειδικού των αγορών. Αυτό το συμπέρασμα έχει προκύψει από επίσημη έρευνα, καθώς επίσης και από γενική παρατήρηση και ιστορικές γνώσεις.

Αυτό το οικονομικό πλαίσιο που τονίζει τη σπουδαιότητα της ποιότητας, καθώς αυτή χρησιμοποιείται ως ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο του μάρκετινγκ ανεξάρτητο από τη βιομηχανία ή τις υπηρεσίες, εξισορροπείται συμμετρικά από μια εφάμιλλη έμφαση στην οικονομία της ποιότητας εντός μίας επιχείρησης. Ποιότητα είναι, εκτός από μία υπηρεσία συγκέντρωσης πληροφοριών, ο τομέας της φειδούς, ένα δόγμα λιτότητας σχετικά με τη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Πόροι...ποιοί είναι οι πόροι που βρίσκονται στη διάθεση του κατασκευαστή; Υπάρχουν τέσσερις πόροι, οι πρώτες ύλες, ο μηχανικός εξοπλισμός, ο χρόνος και το ανθρώπινο δυναμικό. Το “κόλπο” στη βιομηχανική διοίκηση είναι η καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου και του μηχανικού εξοπλισμού, μέσω των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε οι πρώτες ύλες που έχουν αγοραστεί να μετατραπούν σε πωλήσιμα κατεργασμένα προϊόντα. Φαίνεται αρκετά απλό. Και είναι. Αλλά δεν είναι εύκολο. Αυτή η αναλογία της μετατροπής, ο λόγος των πρώτων υλών που εισάγονται στο εργοστάσιο και αυτών που τελικά φεύγουν από αυτό ως κατεργασμένα προϊόντα αποτελεί έγκυρη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Για αυτό, ίσως, πολλές εταιρείες δεν μπορούν να την εκτιμήσουν. Η μεγιστοποίηση αυτής της αναλογίας είναι η δουλειά της ποιότητας.

Σε αυτό το σημείο μπορεί να βρεθείτε σε αυτό το αρχαίο και τετριμμένο αδιέξοδο της σημασιολογίας λέγοντας αυτό το παλιό αίνιγμα “ποιός είναι υπεύθυνος για την ποιότητα;” Και μετά να συνεχίσετε υποδεικνύοντας ότι η ποιοτική λειτουργία δεν μπορεί να είναι “υπεύθυνη” για την ποιότητα, εφόσον αυτοί που την ασκούν δεν κάνουν τίποτε άλλο από το να τη μετρούν. Κατόπιν μπορεί να πείτε, όπως έχουν πει πολλοί άλλοι πριν από εσάς, ότι αφού η ποιότητα δεν είναι ευθύνη της ποιότητας πρέπει συνεπώς να είναι ευθύνη της παραγωγής. Το σκεπτικό σας, εάν έχετε ακολουθήσει αυτή την πορεία, έχει τώρα αληθινά και για τα καλά μπλεχτεί στο αδιέξοδο των εννοιών. Τώρα έχετε εγκλωβιστεί σε μία ανόητη διγματική φιλονικία σχετικά με το ποιός είναι

υπεύθυνος για την ποιότητα και αυτό θα συνεχίζεται χωρίς να μπορείται ποτέ να βγείτε απο το αδιέξοδο αυτό. Κρατηθείτε. Η επεξεργασία είναι αυτή που είναι υπεύθυνη για την ποιότητα. Η δουλειά των ανθρώπων που εργάζονται στο τμήμα ποιότητας είναι να μετρούν τη δυνατότητα της επεξεργασίας, να ζυγίζουν τα δεδομένα στο ένα άκρο στο οποίο βρίσκονται οι ανάγκες των πελατών ενώ στο άλλο να αυξάνεται η μετρημένη δυνατότητα αυτής της επεξεργασίας ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές. Η “ευθύνη” για την ποιότητα ανήκει στην επεξεργασία και συνεπώς σε αυτούς των οποίων την καθοδήγηση έγκειται ολόκληρη η επεξεργασία πλούτου-γενιάς, είτε αυτοί ονομάζονται “παραγωγή” ή “ποιότητα” ή οτιδήποτε άλλο.

#### 4.1.5. Στόχοι της ποιότητας.

Με το παραδοσιακό σύστημα Διοικητικής είναι γνωστή η διατύπωση διαφόρων στόχων<sup>40</sup> όπως: μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αύξηση παραγωγικότητας, αύξηση πωλήσεων, μείωση κόστους παραγωγής, μηδέν ελαττωματικά κλπ. Με την υιοθέτηση της ολικής ποιότητας ως μοναδικού αντικειμενικού σκοπού, οι παραπάνω στόχοι μπορεί να θεωρηθούν ως συνέπειές του.

Στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π, ο καταναλωτής είναι το κεντρικό και πιο σημαντικό τμήμα της διαδικασίας: εφοδιασμός - παραγωγή - διανομή - εξυπηρέτηση. Η πραγματοποίηση του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας αποτελεί εγγύηση στην ικανοποίηση του καταναλωτή. Γιατι τα προϊόντα / υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, απο τη μία, εξασφαλίζουν την επιστροφή του καταναλωτή, μειώνοντας τα παράπονα, μειώνοντας το κόστος παραγωγής και απο την άλλη, επιτυγχάνεται αύξηση των πωλήσεων / κερδών, δημιουργείται καλύτερη φήμη της επιχείρησης και συνεπώς, επιτυγχάνεται αυξημένο μερίδιο στην αγορά.

<sup>40</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. **Λογοθέτης Μιχ. Λιαρμακόπουλος**, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Σχεδίαση Οργάνωση Έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας*, Αθήνα – Πάτρα (2003) σελ 28-29.

Η επένδυση που αφορά τη βελτίωση της ποιότητας αποδίδει σημαντικά. Εκτός από την αύξηση του μεριδίου της αγοράς και την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά, επιτυγχάνεται υψηλό ηθικό εργαζομένων, ομαδικότητα εργασίας, καλή επικοινωνία, σεβασμός για τη διοίκηση και τους εργαζομένους, βελτιωμένες σχέσεις εργασίας κλπ. Τελικά, η επένδυση στη βελτίωση της ολικής ποιότητας έχει θετική και καθοριστική επίδραση στην επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται τα βασικά κριτήρια αποτελεσματικότητας για την παραδοσιακή Διοικητική και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

<b>Προτεραιότητα</b>	<b>Κλασική Διοικητική</b>	<b>Δ.Ο.Π</b>
1 <sup>η</sup>	Κόστος	Ποιότητα
2 <sup>η</sup>	Έγκαιρη παράδοση	Ελάχιστος χρόνος παράδοσης
3 <sup>η</sup>	Έσοδα / κέρδη	Ικανοποίηση πελάτη
4 <sup>η</sup>	Ποιότητα	Κόστος

ΠΗΓΗ: Λογοθέτης Μιχ. Λιαρμακόπουλος, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Σχεδίαση Οργάνωση Ελεγχος και βελτίωση της ποιότητας

Οι βασικοί στόχοι<sup>40</sup> που επιδιώκονται με τη Δ.Ο.Π είναι οι παρακάτω:

1. Επίπεδο ποιότητας. Ο πρώτος βασικός στόχος της Δ.Ο.Π είναι το υψηλό επίπεδο ποιότητας με διαρκή βελτίωσή της. Η παραδοσιακή Διοικητική δίνει προτεραιότητα στο κόστος με τέταρτη προτεραιότητα την ποιότητα. Είναι γεγονός, όμως ότι η ικανοποίηση του καταναλωτή επιτυγχάνεται όχι μόνον με τη βελτίωση της ποιότητας στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας αλλά και με την υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης και τη συνεχή βελτίωση της (εγκατάσταση, συντήρηση, επισκευή κλπ.)

2. Ικανοποίηση καταναλωτή. Επόμενος στόχος είναι η ικανοποίηση των προτιμήσεων / αναγκών του καταναλωτή. Κατά τον P. Drucker, η επιχείρηση πρέπει πρώτα να θέσει το ερώτημα: ποιά είναι η επιχείρηση και ποιά πρέπει να είναι; Το επόμενο ερώτημα είναι : ποιός είναι και θα είναι ο καταναλωτής; Ποιές είναι και θα είναι οι ανάγκες και ποιές οι προσδοκίες του; Ποιά αξία και χρησιμότητα δίνει ο καταναλωτής για το προϊόν / υπηρεσία της επιχείρησης; Κατά το στάδιο, λοιπόν, σχεδίασης του προϊόντος / υπηρεσίας καθώς και του τρόπου εξυπηρέτησης πρέπει να γίνουν οι ανάλογες έρευνες για να δοθούν απαντήσεις στα πιο πάνω βασικά ερωτήματα. Και αυτές οι έρευνες πρέπει να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να γίνονται γνωστές οι προτιμήσεις του καταναλωτή όσον αφορά τις επιθυμητές αλλαγές στα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας, που αποβλέπουν στην πιο αποτελεσματική ικανοποίησή του.

3. Πρόληψη ελαττωματικών. Ένας άλλος στόχος είναι η πρόληψη ελαττωματικών, σε ποσοστό, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους. Είναι γεγονός, χωρίς αμφιβολία, ότι η υψηλή ποιότητα πρέπει να εξασφαλίζεται, κύρια, κατά τη σχεδίαση του προϊόντος / υπηρεσίας καθώς και κατά τη σχεδίαση της διαδικασίας παραγωγής, ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά στις ανάγκες / προτιμήσεις του καταναλωτή και να περιορίζονται τα ελαττωματικά. Η βελτίωση της ποιότητας με τον παραδοσιακό έλεγχο, κατά ή μετά την παραγωγή-διάθεση του προϊόντος / υπηρεσίας, αυξάνει,



κατα αρχήν, το κόστος, αλλά και περιορίζει τη δυνατότητα ανεύρεσης των αιτιών.

4. Ευκαμψία συστήματος. Επίσης, βασικό στόχο αποτελεί η ευκαμψία του συστήματος εφοδιασμού-παραγωγής-διανομής-εξυπηρέτησης για αναγκαίες προσαρμογές. Είναι γεγονός ότι, οι μεταβολές που πραγματοποιούνται στην εσωτερική και διεθνή αγορά, οι αλλαγές στην τεχνολογία, όσον αφορά τις προδιαγραφές προϊόντος / υπηρεσίας και τις μεθόδους παραγωγής, επιβάλλουν την ανάγκη για ευελιξία του συστήματος εφοδιασμού-παραγωγής-διανομής-εξυπηρέτησης.

5. Συμμετοχή προσωπικού. Ένας άλλος στόχος είναι η καθολική συμμετοχή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα απο διαλειτουργικές ομάδες εργασίας. Το ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι και θα είναι ο κυρίαρχος συντελεστής σε ένα σύστημα παραγωγής – διανομής, δεν υπάρχει καμιά αμφιβολία. Για αυτό, θα πρέπει η Διοίκηση να εγκαταλείψει την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι εκτελούν, απλά. Αυτά που αυτή αποφασίζει για το πρόγραμμα, την οργάνωση και τον έλεγχο. Αντί αυτού, η Δοίκηση πρέπει να αξιοποιήσει την πείρα και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και να επιδιώξει την ανάπτυξη και διεύρυνση του ρόλου τους με συστηματική εκπαίδευση, ώστε να εξασφαλίζεται αποτελεσματικά το συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχειρήσης στην αγορά.

6. Τεχνολογία. Η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας αποτελεί ένα εκ των ουκ στόχων της Δ.Ο.Π. μετά την ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, αναμιφισβήτητα είναι απαραίτητα η αποτελεσματική αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας (πληροφορική, επικοινωνίες κλπ.). Επίσης, είναι απαραίτητη η αξιοποίηση των μεθόδων οργάνωσης, οι οποίες εξασφαλίζουν τη συμπίεση του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών, με συνέπεια τη γρηγορότερη ικανοποίηση του καταναλωτή.

#### 4.1.6. Πλεονεκτήματα και οφέλη της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η διασφάλιση της ποιότητας θετικά και μόνο θετικά μπορεί να συμβάλλει σε μια επιχείρηση. Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα<sup>41</sup> για μια εταιρεία να εφαρμόσει την Δ.Ο.Π. μερικά από τα οφέλη είναι αφανή, όπως για παράδειγμα η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, η ενθάρρυνση των εργαζομένων να κάνουν προτάσεις βελτιώσεις καθώς και προβλέψεις και η βελτίωση της εταιρικής φήμης. Παρά το γεγονός ότι τα αφανή οφέλη αποτελούν σημαντικό παράγοντα εφαρμογής της Δ.Ο.Π, θα ήθελα να δώσω<sup>41</sup> έμφαση στα οικονομικά οφέλη που είναι δυνατόν να επιτευχθούν όταν βελτιωθεί η ποιότητα.

1. Βελτίωση του κύκλου ολοκλήρωσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Το πλέον σημαντικό για κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, είναι η πραγματοποίηση οικονομιών, διότι το κόστος της μη ποιότητας είναι πολύ μεγάλο. Αναμφισβήτητα η αναδιοργάνωση που απαιτείται δημιουργεί νέες υποχρεώσεις και αύξηση κόστους. Στην πραγματικότητα πρόκειται για την ανακατανομή του κόστους και όταν εμπεδωθεί η εφαρμογή του συστήματος διασφάλισης ποιότητας στην επιχείρηση, υπάρχει σημαντική μείωση του κόστους. Σύμφωνα με τις σύγχρονες έρευνες, λόγω απορρίψεων και παραπόνων πελατών, κάθε βιομηχανία διατηρεί ένα “κρυφό εργαστάσιο” για να διορθώνει τα λάθη, που σημαίνει ότι κάποιος πληρώνεται και κάνει σφάλματα και κάποιος πληρώνεται για να τα διορθώνει. Η κακή ποιότητα έχει κόστος. Έχει υπολογιστεί ότι το 25% των πόρων ενός οργανισμού που δεν εφαρμόζει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας ξοδεύονται σε επανεπεξεργασία ή απόρριψη. Και σίγουρα η αξιοπιστία της επιχείρησης

<sup>41</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. **Καμπουρίδης Γ.**, *Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση*, ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα (2001)σελ. 43-46

μειώνεται με αποτέλεσμα η απώλεια ενός μέρους της αγοράς με ανυπολόγιστο κόστος.

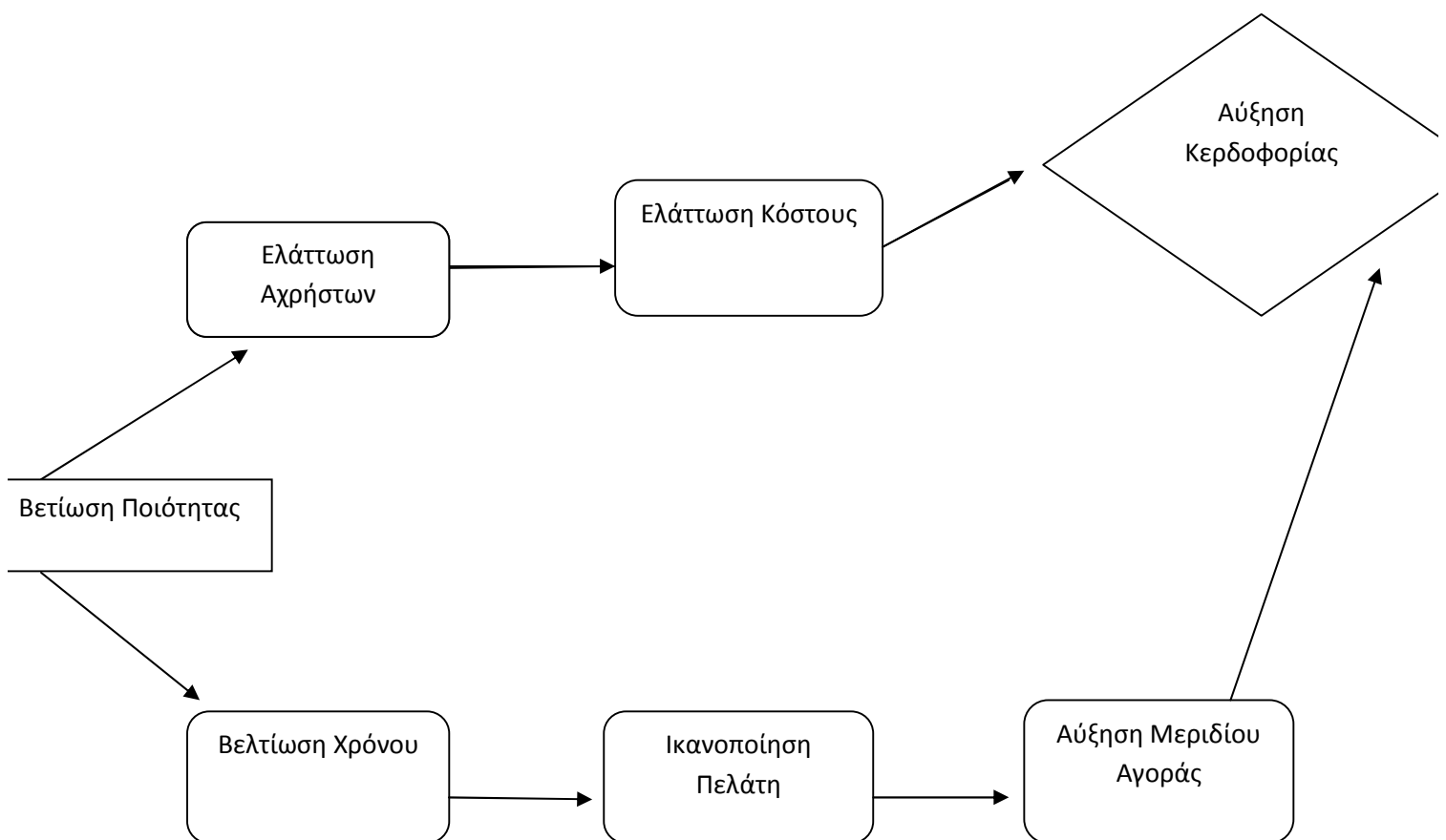
Η Δ.Ο.Π δίνει έμφαση στο να παράγουμε το προϊόν σωστά την πρώτη φορά. Η προσέγγιση επιβάλλει δομή στον σχεδιασμό, καθώς και στις διεργασίες παραγωγής και μειώνεται τους χρόνους διόρθωσης των λαθών με αποτέλεσμα ο χρόνος παραγωγής του προϊόντος να μειωθεί. Κάθε φορά που ο κύκλος ολοκλήρωσης του προϊόντος μειώνεται, ο πελάτης θα το αναγνωρίσει και θα το εκτιμήσει. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται να έχουμε ικανοποιημένους πελάτες, με άμεση επίδραση στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Τα τμήματα σχεδίασης και μελετών γίνονται πιο προσεκτικά καθώς η απόδοση της επιτυχίας της απόδοσης, των χαρακτηριστικών ποιότητας, της αξιοπιστίας, του κόστους και του χρόνου παραγωγής, έχει ανατεθεί στα πατραπάνω τμήματα. Στα τμήματα παραγωγής η Δ.Ο.Π έχει άμεση επίδραση στην μείωση του κόστους των αχρήστων.

2. Μείωση του κόστους παραγωγής. Πιθανόν το πλέον προφανές αποτέλεσμα της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας είναι η μείωση των αχρήστων υλικών ή ενεργειών που συνδέονται με την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή υπηρεσιών. Στο κόστος των αχρήστων θα πρέπει να περιληφθεί το κόστος των προϊόντων που πρέπει να διορθωθούν πριν παραδοθούν στον πελάτη. Τα παραπάνω κόστη συνήθως συνδέονται με τις παραγωγικές εταιρείες, αλλά υπάρχουν πολλές περιπτώσεις σε οποιασδήποτε φύσης οργανισμό που οι εργαζόμενοι επαναλαμβάνουν την ίδια εργασία. Το άμεσο αποτέλεσμα της μείωσης των αχρήστων είναι η μείωση του κόστους παραγωγής.

3. Βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη. Ένα σημαντικό αποτέλεσμα της βελτιωμένης ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών είναι η βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη, όπως έχει ήδη αναλυθεί οι απόψεις για την ποιότητα ενός προϊόντος διαφέρουν ανάλογα με τις αντιλήψεις και τις ανάγκες των πελατών. Αλλά οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα μόλις εμφανιστεί σε ένα προϊόν. Προφανώς οι ικανοποιημένοι πελάτες λειτουργούν με

τον καλύτερο τρόπο για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που έχει η επιχείρησή μας και έχουν άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία μας.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας θα φέρει αποτελέσματα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Το σχήμα που ακολουθεί παριστά την αλυσιδωτή αντίδραση της βελτίωσης της ποιότητας.



ΠΗΓΗ: Λογοθέτης Μιχ. Λιαρμακόπουλος, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Σχεδίαση Οργάνωση Ελεγχος και βελτίωση της ποιότητας

Η επένδυση στην προσπάθεια για την επίτευξη ποιότητας δεν είναι χωρίς κόστος, αλλά είναι αποδεδειγμένα η φθηνότερη επένδυση που μπορεί να κάνει μια εταιρεία, μια επένδυση που πάντα αποφέρει καρπούς.

## 4.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

### 4.2.1. Σκοπός της οργάνωσης.

Κάθε οργάνωση δημιουργείται και λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα. Αυτό το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα αυτού του σκοπού<sup>42</sup> όμως οδηγεί σε ένα σύνολο απο στόχους της οργάνωσης. Στο βαθμό που ο σκοπός και οι στόχοι της οργάνωσης είναι σαφείς και γνωστοί, είναι δυνατός και ο προσδιορισμός της πορείας της.

Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, όπως για παράδειγμα θα λέγαμε ότι σκοπός του τάδε τουριστικού πρακτορείου είναι να εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τους πελάτες του. Μπορεί όμως να είναι περισσότερο συγκεκριμένοι και λειτουργικοί, όπως για παράδειγμα θα λέγαμε ότι ο σκοπός του τάδε ξενοδοχείου αναψυχής είναι να κάνει 20.000 διανυκτερεύσεις το μήνα Μάιο.

Οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κριτήριο για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Για παράδειγμα ορίζεται σκοπός στον υπεύθυνο προμηθειών ενός ξενοδοχείου, να μειωθεί το κόστος προμηθειών αναλωσίμων κατά διανυκτέρευση για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι λειτουργικοί σκοποί επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση αναγκών προσωπικού για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι λειτουργικοί σκοποί πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, διότι σε περίπτωση που είναι υποτονικοί, υπάρχει κίνδυνος να οδηγήσουν σε χαμηλή αποτελεσματικότητα τους εργαζομένους.

---

<sup>42</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Δημήτρης Αθ. Λαλούμης Βασίλης Χρ. Ρούπας, *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, INTERBOOKS, Αθήνα(1996) σελ.38-40

Οι γενικοί και οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους φορείς της οργανωσιακής ιεραρχίας σαν επιχειρήματα για παρακίνηση προς εργασία. Επίσης υποδεικνύουν το απαιτητό πνευματικό και πολιτιστικό επίπεδο των εργαζομένων.

Οι σκοποί λειτουργούν επεξηγηματικά στους εργαζομένους. Δηλαδή, επεξηγούν τις ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις της επιχείρησης σε σχέση με την εργασία. Έτσι, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να γνωρίζουν τι ζητείται από αυτούς.

Όμως οι στόχοι της επιχείρησης, υπάρχει κίνδυνος να θεωρηθούν σκοποί από τους εργαζόμενους και να εστιάσουν τις προσπάθειες τους στο επιμέρους αγνοώντας το όλο.

Σε περίπτωση δε που ο σκοπός της επιχείρησης βρίσκεται σε ασυμφωνία με τις απόψεις ή τους προσωπικούς σκοπούς των εργαζομένων, μπορεί να δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα.

### **Σκοπός εργαζομένου**

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι γνωρίζουν για ποιό σκοπό<sup>42</sup> εργάζονται. Ο σκοπός για τον οποίο εργάζεται κάποιος διαμορφώνει και τη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας. Έτσι κάποιος μπορεί να εργάζεται για έναν από τους παρακάτω σκοπούς:

- Χρηματική αμοιβή.
- Μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή.
- Επαγγελματική επιτυχία.
- Κοινωνικές συναναστροφές/
- Κοινωνική τοποθέτηση
- Ισχύ.

Βέβαια ποτέ κάποιος δεν εργάζεται μόνο για ένα σκοπό. Πάντα οι σκοποί είναι περισσότεροι του ενός, ενώ δεν είναι πάντα γνωστοί στον ίδιο τον εργαζόμενο.

Στο βαθμό όμως που οι σκοποί για τους οποίους εργάζεται κάποιος επιτυγχάνονται, τότε αυτός είναι ευχαριστημένος απο την εργασία του.

#### **4.2.2. Δομή οργάνωσης.**

Δομή είναι η σχέση των θέσεων μίας οργάνωσης. Η δομή της οργάνωσης αφορά στην ιεραρχία της οργάνωσης, στις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και στο έργο που εκπληρώνει η κάθε θέση.

Ανάλογα με το αντικείμενο και τους σκοπούς της οργάνωσης, σχεδιάζεται η δομή της. Η δομή κάθε οργάνωσης διαμορφώνεται προς δύο κατευθύνσεις. Την κάθετη και την οριζόντια.

Σε κάθετες βαθμίδες αναλύεται η ιεραρχική δομή της οργάνωσης. Ψηλά βρίσκονται οι θέσεις οι οποίες έχουν περισσότερο εξουσία, επιρροή και ευθύνη. Κατεβαίνοντας τις βαθμίδες ιεραρχίας, τα χαρακτηριστικά αυτά μειώνονται.

Οριζόντια η δομή της επιχείρησης αναλύεται κατά ειδικότητα ή ανάλογα με την πελατεία ή κατά γεωγραφική περιοχή ή κατά προϊόν. Το μεμονωμένο ξενοδοχείο χρησιμοποιεί μικά την ανάλυση κατα ειδικότητα και κατά προϊόν. Ενώ οι αλυσίδες ξενοδοχείων και τα μεγάλα τουριστικά πρακτορεία χρησιμοποιούν και τις αναλύσεις κατα πελατεία και γεωγραφική περιοχή.

Ο βαθμός επιπέδων ιεραρχίας πρέπει να είναι το δυνατόν μικρός, διότι η πολιτική της επιχείρησης μεταβιβάζεται στα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα δια μέσου εντολών και εξουσιοδοτήσεων. Όσο περισσότερες βαθμίδες διασχίσει μια εξουσιοδότηση, τόσο περισσότερες φορές θα μεταφερθεί και τόσο περισσότερες πιθανότητες σφάλματος υπάρχουν.

Οι διευθυντές πρέπει να έχουν αυτονομία σε σχέση με τη λειτουργία ή το τμήμα που έχουν αναλάβει και τα όρια αρμοδιοτήτων κάθε βαθμίδας να είναι σαφή.

Η δομή της οργάνωσης παρουσιάζεται με ένα ειδικό απλό διάγραμμα που λέγεται οργανόγραμμα.

### ***Δομή οργάνωσης του προσωπικού ξενοδοχειακών μονάδων***

Μια ξενοδοχειακή μονάδα περιλαμβάνει τα εξής τμήματα<sup>43</sup>:

1. Διεύθυνση: Είναι υπεύθυνη για την τήρηση της επιχειρηματικής πολιτικής και για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

2. Λογιστήριο: Εδώ γίνονται οι ανάλογες εγγραφές ανοίγματος η κλεισίματος των λογαριασμών πελατών και η παρακολούθησή τους. Ο διευθυντής λογιστηρίου πρέπει να έχει άριστη γνώση της ξενοδοχειακής λογιστικής και να τον διακρίνει η τιμιότητα και η παρατηρητικότητα. Πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός κατά τον έλεγχο των χρεοπιστώσεων των λογαριασμών, για αποφυγή λαθών, επιβλαβών για την καλή φήμη της μονάδας.

3. Έλεγχος: Ο υπεύθυνος ελέγχου πρέπει να έχει τα ίδια προσόντα με τον προϊστάμενο λογιστηρίου. Είναι το άτομο που θα “ξεσκονίσει” την Μ/Σ μηχανογραφημένη ή χειρόγραφη, ψάχνοντας τις αιτίες, θα διορθώσει τα τυχόν λάθη για να γίνουν οι απαραίτητες εγγραφές. Βέβαια οι αρμοδιότητές του δεν σταματούν εκεί, αλλά επεκτείνονται στον έλεγχο όλου του φάσματος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

4. Δημόσιες Σχέσεις: Ο υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να έχει διοικητικά και οργανωτικά προσόντα, πλατιά μόρφωση, συνεχή ενημέρωση για τα ελληνικά και διεθνή γεγονότα, άψογη εμφάνιση και πολλές γνωριμίες.

---

<sup>43</sup> βλ. Δημήτρης Αθ. Λαλούμης Βασίλης Χρ. Ρούπας, *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, INTERBOOKS, Αθήνα(1996) σελ.42-44



Εξυπηρετεί και λύνει κάθε πρόβλημα των πελατών, οργανώνει και επιβλέπει κάθε εκδήλωση, είναι υπεύθυνος για την υποδοχή και ξενάγηση υψηλών προσωπικοτήτων, ενημερώνεται και έχει συνεχή επαφή με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Είναι ο, μετά την διεύθυνση, προωθητής της ξενοδοχειακής μονάδας, προσωποποιημένη η καλή εικόνα και φήμη του ξενοδοχείου.

5. Νομική Υπηρεσία: Ο υπεύθυνος πρέπει να έχει πτυχίο δικηγόρου με γνώσεις Διεθνούς Δικαίου και εργατικών και φορολογικών διατάξεων. Συντάσσει τα συμβόλαια του ξενοδοχείου με το προσωπικό, επιμελείται και συμπληρώνει τα παραστατικά για τη σύναψη συνταξιοδοτήσεων των υπαλλήλων του ξενοδοχείου, προσφεύγει στα δικαστήρια για απόρριψη βιβλίων, πρόστιμα κ.λπ. και γενικά καλύπτει οποιοδήποτε νομικό θέμα απορρέει από τις συναλλαγές του ξενοδοχείου με τρίτους.

6. Τμήμα Πωλήσεων: Κύρια επιμελείται την ενοικίαση των δωματίων και έχει στόχο τη μέγιστη πληρότητα στις υψηλότερες τιμές. Επίσης επιμελείται τις συναλλαγές που αφορούν συνεστιάσεις, συσκέψεις και συνελεύσεις. Ο υπεύθυνος πρέπει να είναι γνώστης των δημοσίων σχέσεων και των τεχνικών της πώλησης. Είναι δε υπεύθυνος για την οργάνωση και διεξαγωγή αυτών των εκδηλώσεων.

7. Τμήμα Προμηθειών: Ο υπεύθυνος προμηθειών πρέπει να είναι καλός “γνώστης” της αγοράς, να γνωρίζει τις τιμές και τις τάσεις τους, τα είδη και τις ποικιλίες τους, τους προμηθευτές. Είναι υπεύθυνος για τις αγορές σύμφωνα με το “budget” του ξενοδοχείου, καθώς και για τον ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο των προϊόντων. Προγραμματίζει τις αγορές σύμφωνα με τις ανάγκες της κουζίνας και των άλλων τμημάτων, την κατάλληλη στιγμή, ώστε να μην υπάρχει έλλειψη αγαθών σε πρώτη ζήτηση, αλλά ούτε και πλεόνασμα τέτοιο που να ζημιώνει την ξενοδοχειακή μονάδα. Διεξάγει τακτική μηνιαία απογραφή αλλά και έκτακτες, με σκοπό την αναζήτηση ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων και την εξακρίβωση των αιτιών τους, καθώς και την ανάλυσή τους.

8. Υποδοχή : ο chef de reception εκτός απο εμφάνιση και εξυπνάδα, πρέπει να διαθέτει τιμιότητα, μνήμη και εχεμύθεια. Να είναι γνώστης ξένων γλωσσών και επαγγελματικών γνώσεων, να έχει τακτ και ικανότητες διπλωμάτη. Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση του τμήματος με τρόπο τέτοιο, ώστε να διευκολύνεται η δουλειά των υφισταμένων του, για να περιορίζονται στο ελάχιστο τα λάθη και να εξασφαλίζεται η άριστη εξυπηρέτηση. Το τμήμα αυτό έχει άμεση επαφή με τον πελάτη, για αυτό η συμπεριφορά που υιοθετείται πρέπει να είναι φιλική, εξυπηρετική και γεμάτη υπομονή. Ο πελάτης άλλωστε είναι ο λόγος ύπαρξης μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

9. Θυρωρείο: εδώ τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται αφορούν τρόπο συμπεριφοράς. Ευχάριστος και φιλικός χαιρετισμός. Πρόθυμη και γρήγορη εξυπηρέτηση, άψογη ενδυμασία, πληροφορίες για το ξενοδοχείο και την τοποθεσία όπου βρίσκεται, ξένες γλώσσες και εχεμύθεια είναι τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου θυρωρείου.

10. Όροφοι: Η γενική προϊσταμένη ορόφων φροντίζει για την καλή συνεργασία του προσωπικού ορόφων με τα άλλα τμήματα. Σκοπός, η επίτευξη όσο το δυνατό μεγαλύτερης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού ορόφων. Μεθοδεύει την εργασία για εξοικονόμηση χρόνου, δίνει συμβουλές ακόμα και για τις “δύσκολες” περιπτώσεις καθαρισμού και φροντίζει για την άψογη συμπεριφορά του προσωπικού της.

11. Λινοθήκη-Πλυντήριο-Σιδερωτήριο: η προϊσταμένη της λινοθήκης φροντίζει για την επάρκεια και άριστη κατάσταση των λινών, την αντικατάσταση των ακάθαρτων με καθαρά και είναι υπεύθυνη ή συμμετέχει στις τακτικές απογραφές που γίνονται στο τμήμα της. Πρέπει να διαθέτει μεθοδικότητα και μεγάλη αντοχή για να μπορεί να τα βγάζει πέρα με τις απαιτήσεις της τόσο πιεσμένης σε χρόνο εργασίας της.

12. Εστιατόριο: ο maitre πρέπει να διαθέτει άψογη εμφάνιση, φιλική και εξυπηρετική συμπεριφορά, γνώσεις Δημοσίων Σχέσεων και ξένων γλωσσών. Είναι το άτομο που θα κληθεί να ακούσει κάποια παράπονα ή να

δώσει πληροφορίες για κάποιο πιάτο. Πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανός, ώστε, απο τη μία πλευρά να δημιουργεί άνετη ατμόσφαιρα για τους πελάτες και απο την άλλη να βεβαιώνεται για τη σωστή συμπεριφορά των σερβιτόρων.

13. Κουζίνα: Ο chef πρέπει να έχει τις ίδιες γνώσεις με τον υπεύθυνο προμηθειών σε σχέση με τα τρόφιμα. Επιπλέον φροντίζει για την τέλεια ποιότητα, παρουσίαση, γεύση, οσμή κάθε πιάτου που φεύγει απο την κουζίνα. Φροντίζει να ακολουθούνται τα πρότυπα , είτε αυτά αφορούν αγορανομικές διατάξεις, είτε αφορούν τον τρόπο παρασκευής συνταγών, ή ακόμα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε τροφίμου.

14. Γενική και Τεχνική Συντήρηση: Τα άτομα που εργάζονται σε αυτό το τμήμα, πρέπει να έχουν γενικές τεχνικές γνώσεις, αφού είναι υπεύθυνα για τη συντήρηση και επισκευή των εγκαταστάσεων και μηχανημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

15. Ασφάλεια: Σε αυτό το τμήμα προσλαμβάνονται υπάλληλοι με ειδικές ικανότητες, ικανοί να αντιμετωπίσουν κάθε εσωτερικό ή εξωτερικό κίνδυνο και είναι αυτοί που μεριμνούν για την ασφάλεια του ξενοδοχείου απο αυτούς τους κινδύνους. Στον τομέα πυρασφάλειας, εκτός απο τα τεχνικά μέτρα προστασίας, μπορεί να υπάρχει και ειδική ομάδα.

#### **4.2.3. Δομή οργάνωσης του προσωπικού εστιατορίων**

Τα εστιατόρια αποτελούνται απο δύο κύρια τμήματα και αρκετά βοηθητικά<sup>43</sup>. Τα κύρια τμήματα είναι το μαγειρείο και η τραπεζαρία. Βοηθητικά τμήματα είναι το ταμπλό, το βεστιάριο, οι τουαλέτες, οι αποθήκες κ.λπ. Οι εργαζόμενοι στα μεγάλα εστιατόρια αντιμετωπίζουν μία οργανωτική δομή σαν την παρακάτω:

##### **Ü Διευθυντής εστιατορίου**

Είναι υπεύθυνος για την οικονομική πορεία του εστιατορίου. Κάνει το marketing, παρακολουθεί τη μόδα της σίτισης και τις μεταβολές στις

προτιμήσεις της πελατείας. Ελέγχει τα αποτελέσματα του εστιατορίου και αναπροσαρμόζει την πολιτική της επιχείρησης.

#### Û Διευθυντής τραπεζαρίας

Είναι επαγγελματίας με πείρα, γνώστης της εστιατοριακής τέχνης και των προεκτάσεων της μιλά ξένες γλώσσες και έχει ιδιαίτερη ευχέρεια στην επικοινωνία με ανθρώπους. Συντονίζει τους εργαζομένους στη σάλα και φροντίζει για τις εργασιακές ανάγκες. Είναι ο οικοδεσπότης της επιχείρησης για τους πελάτες και η ψυχή της επιχείρησης για τους εργαζομένους.

#### Û Υποδιευθυντής τραπεζαρίας

Βοηθά το διευθυντή του εστιατορίου, όπου χρειάζεται και είναι παρών στο πρωινό και μεσημβρινό σερβίρισμα, στα οποία συνήθως ο Maitre απουσιάζει.

#### Û Αρχιτραπεζονόμοι

Επιβλέπουν έναν αριθμό απο πόστα, εξυπηρετούν τους πελάτες όπου δεν προλαβαίνει το λοιπό προσωπικό, δίνουν διευκρινίσεις για τα προσφερόμενα είδη και οργανώνουν τον τομέα τους απο πλευράς εξοπλισμού και διαδικασιών.

#### Û Τραπεζοκόμοι

Σερβίρουν τους συνδαιτυμόνες. Γνώστες της εστιατορικής, πάντα πρόθυμοι, γρήγοροι και καθαροί.

#### Û Βοηθοί τραπεζοκόμων

Βοηθούν τους τραπεζοκόμους σε οτι χρειαστεί.

#### Û Υπεύθυνος ποτών

Προτείνει το κατάλληλο κρασί που μπορεί να συνοδεύσει το κάθε πιάτο. Παίρνει παραγγελίες για τα ποτά και ανοίγει τα κρασιά ο ίδιος.

#### Û Ταμπλίστας

Είναι ο ταμίας του εστιατορίου.

Οι εργαζόμενοι στο μαγειρείο ενός μεγάλου εστιατορίου, βλέποντας την οργανωτική δομή απο πάνω, είναι οι εξής:

1. Διευθυντής μαγειρείου: Οργανώνει το χρονοδιάγραμμα με βάση το οποίο θα συντονιστούν τα τμήματα για την παρασκευή των προγραμματισμένων εδεσμάτων για τη συγκεκριμένη ημέρα. Παρακολουθεί την εφαρμογή του προγράμματος, συντονίζει τις εργασίες της ομάδας του μαγειρείου και ελέγχει συνεχώς τα αποτελέσματα.

2. Αρχιμάγειρας ζεστών παρασκευών: Είναι αρμόδιος για την προετοιμασία των κρεάτων, των ψαριών και των πουλερικών. Στη συνέχεια φροντίζει για το κατάλληλο μαγείρεμά τους που συνήθως γίνεται με βράσιμο ή με ψήσιμο. Επίσης οργανώνει την προετοιμασία και το μαγείρεμα των λαχανικών. Η προετοιμασία αφορά στο ξεφλούδισμα, καθάρισμα, πλύσιμο, κλάδεμα, κόψιμο σε διάφορα σχήματα κλπ., ενώ το μαγείρεμα αφορά σε βράσιμο σε νερό ή ατμό, ψήσιμο σε φούρνους ή ψησταριές ή τηγάνισμα σε φριτούρα.

3. Αρχιμάγειρας κρύων παρασκευών: Είναι αρμόδιος για την παρασκευή κρύων πιάτων, για τις σαλάτες και το σερβίρισμα τυριών.

4. Αρχιμάγειρας ζαχαροπλαστικής και αρτοποιίας: Φροντίζει την ετοιμασία ζεστών και κρύων γλυκών, παγωτών, την παραγωγή ζύμης και αρτοσκευασμάτων.

5. Υπεύθυνος μπουφέ: Είναι αρμόδιος για την ετοιμασία πρωινών και ειδών καφετέριας.

6. Υπεύθυνος κάβας: Παραδίδει στον οινοχόο ή στους τραπεζοκόμους τα ποτά που ζητούν οι πελάτες.

7. Αποστειρωτές σκευών: Αρμόδιοι για την απομάκρυνση των επιστροφών και την καθαριότητα των σκευών.

#### 4.2.4. Οργανωτικές σχέσεις

##### Προϊστάμενος και υφισταμένοι

Ο ορισμός του έργου του προϊσταμένου είναι δυσχερής. Στη βιβλιογραφία συναντά κανείς διάφορους ορισμούς. Άλλοι συγγραφείς αναφέρουν ότι κύριο έργο προϊσταμένου είναι να επιτυγχάνει την επιτέλεση έργου δια της εργασίας άλλων. Άλλοι δίνουν περισσότερο “πλήρεις” ορισμούς, όπως ότι “βασικό καθήκον των προϊσταμένων είναι η ευθύνη για επαρκή και οικονομικό σχεδιασμό-πραγματοποίηση και η ρύθμιση των δραστηριοτήτων της μονάδας στην οποία προϊστανται, με στόχο την επίτευξη προκαθορισμένων σκοπών”.

##### Το έργο του προϊσταμένου

Βάση αυτών που ήδη έχουν αναφερθεί, γίνεται σαφές πως το έργο του προϊσταμένου αποτελείται από μέρος ή το σύνολο των παρακάτω αναφερόμενων δραστηριοτήτων:

Ü Τον προγραμματισμό της δραστηριότητας του τμήματος του οποίου ηγείται. Στον προγραμματισμό περιλαμβάνεται ο εντοπισμός και η πρόβλεψη προβλημάτων, ο καθορισμός στόχων για το τμήμα του, η ανάπτυξη προγραμμάτων ενέργειας και η μεθόδευση της δραστηριότητας του προσωπικού του.

Ü Την οργάνωση και στελέχωση του τμήματός του που σημαίνει την προσέλευση, επιλογή και ανάπτυξη των στελεχών του, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και την εκχώρηση σε αυτά της αναγκαίας για την εκτέλεση του έργου του εξουσίας.

Ü Τη διεύθυνση του έργου που έχει αναλάβει, που σημαίνει ότι ηγείται των ανθρώπων του, τους υποκινεί, επικοινωνεί μαζί τους και τους κατευθύνει προς τους στόχους της επιχείρησης.

Ὑ Τον έλεγχο της απόδοσης του τομέα του, που σημαίνει τον καθορισμό προτύπων, τη μέτρηση της απόδοσης του, τον εντοπισμό των τυχόν αποκλίσεων και τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Η μετακίνηση ενός στελέχους σε θέση προϊσταμένου συνεπάγεται τη μεταβολή των απαιτούμενων έργων. Συνήθως, η προαγωγή του στηρίζεται στην επιτυχή εκ μέρους του εκτέλεση των έργων που του είχαν ανατεθεί. Η νέα του θέση όμως απαιτεί από αυτόν άλλες γνώσεις και δεξιότητες. Το “τεχνικό” περιεχόμενο της νέας εργασίας του είναι πολλές φορές μικρό και μάλιστα συνήθως είναι τόσο μικρότερο, όσο υψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται η θέση την οποία καλείται να καταλάβει. Έτσι όσο περνούν τα χρόνια και προάγεται το στέλεχος βρίσκεται στην ανάγκη να ξοδεύει όλο και περισσότερο χρόνο για εργασίες που δεν απαιτούν τόσο τεχνικές γνώσεις, όσο τις λεγόμενες διοικητικές ικανότητες, που εν πολλοίς είναι άσχετες με τις προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες του.

Ο Rensis Likert<sup>44</sup> αναφέρει σαν βασικό ρόλο του προϊστάμενου, το ρόλο του προϊσταμένου, το ρόλο του σαν συνδετικού κρίκου μεταξύ της ομάδα του και των άλλων ομάδων στην επιχείρηση. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία του έργου του προϊσταμένου, ο προϊστάμενος είναι το σημείο μέσω του οποίου πρέπει να επικοινωνούν οι υφιστάμενοί του με τους ανώτερους του αλλά και τους ομοιόβαθμους του στην επιχείρηση.

Ιδιαίτερης σπουδαιότητας είναι η αντίληψη ότι κάθε προϊστάμενος πρέπει να αντιπροσωπεύει την ομάδα της οποίας ηγείται και να προασπίζεται τα συμφέροντά της στον προϊστάμενό του. Αντίστροφα κάθε επικεφαλής ενός τομέα στην επιχείρηση περιμένει από τους κατωτέρων βαθμίδων προϊσταμένους, να είναι ικανοί να εξασκήσουν επιρροή στα μέλη της ομάδας τους. Προϋπόθεση όμως επιρροής προς τα κάτω είναι το να πιστεύουν τα μέλη

---

<sup>44</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Ό.π. σελ. 29 - 34

της ομάδας ότι ο προϊστάμενός τους έχει επιρροή προς τα άνω και μπορεί με επιτυχία να υπερασπίσει τα συμφέροντά τους.

### **Το ύφος του προϊσταμένου.**

Οι πρώτες μελέτες για το τι κάνει έναν προϊστάμενο επιτυχημένο στηρίχτηκαν στην υπόθεση ότι το αίτιο της επιτυχίας ενός προϊσταμένου είναι η προσωπικότητά<sup>44</sup> του. Άλλη θεωρία που αναπτύχθηκε μεταγενέστερα υποστηρίζει ότι εκείνο που κάνει τον προϊστάμενο επιτυχημένο, δεν είναι αυτή καθε αυτή η προσωπικότητά του αλλά το έργο του. Η αξία της άποψης αυτής είναι στη σκέψη πως η ικανότητα της ηγεσίας δεν είναι ανάγκη να είναι έμφυτη στον άνθρωπο, αλλά μπορεί να καλλιεργηθεί αν οι άνθρωποι εκπαιδευτούν κατάλληλα.

Σήμερα φαίνεται λογικό να δεχθούμε πως υπάρχουν αλήθειες και στις δύο θεωρίες. Η προσωπικότητα του προϊσταμένου και όταν λέμε προσωπικότητα εννοούμε το παρελθόν του, τα πιστεύω του, την πείρα του, τη διάθεσή του, τις προκαταλήψεις του, τους φόβους του, τις ελπίδες του και τη φιλοσοφία του με την οποία αντιμετωπίζει τη ζωή, επηρεάζει αποφασιστικά το πώς και σε ποιό βαθμό επιτυχίας εκτελεί το έργο του. Τούτο συμβαίνει γιατί η προσωπικότητα του ανθρώπου εξωτερικεύεται με τη συμπεριφορά του, η οποία επηρεάζει άμεσα τους συνεργάτες του, προκαλώντας είτε τη συνεργασία είτε την αντιδρασή τους.

Κάθε προϊστάμενος μπορεί και πρέπει απο καιρό σε καιρό να κάνει μια εκτίμηση της προσωπικότητάς του και του τρόπου με τον οποίο αυτή εκδηλώνεται στους υφισταμένους του. Σε κάθε τέτοια εκτίμηση θα εντοπίσει αρκετά θετικά σημεία στη συμπεριφορά του, αλλά πιθανώς και μερικά αρνητικά. Εάν επιθυμεί την πρόοδο του θα προσπαθήσει να μεταβάλλει τα αρνητικά στοιχεία της συμπεριφοράς του.



Τη στάση του προϊσταμένου προς τους κατώτερους του συνηθίζουμε να την ονομάζουμε “ύφος διοίκησης”. Ανάλογα με τη μορφή που παίρνει η στάση αυτή, έχουμε, τις παρακάτω αναφερόμενες κατηγορίες διοίκησης.

#### Ü Αυταρχικό ύφος.

Ο αυταρχικός ηγέτης έχει εξουσία που μπορεί να προέρχεται από την θέση του, την ισχύ του μέσα στην επιχείρηση ή τις γνώσεις του και χρησιμοποιεί αυτήν την εξουσία για να επιτυγχάνει τη συμμόρφωση των υφισταμένων προς τις απαιτήσεις του. Ο βασικός τρόπος ενέργειας, ενός τέτοιου προϊσταμένου είναι ο παρακάτω:

- Θέτει στους υφισταμένους του στόχους και πιθανώς υποχρεώσεις και τις βασικές μεθόδους επίτευξής τους.
- Χρησιμοποιεί την εξουσία του για να παρακινεί ή να αναγκάζει τους υφισταμένους του να ενεργούν σύμφωνα με τις επιθυμίες του.
- Ελέγχει και κρίνει την απόδοση και τη συμπεριφορά των υφισταμένων του.
- Καινοτομεί αναπτύσσοντας, όταν το κρίνει αναγκαίο, τη σχετική πρωτοβουλία.

#### Ü Γραφειοκρατικό ύφος διοίκησης.

Σε αυτό ο προϊστάμενος ενεργεί βάσει ενός πλέγματος κανόνων που έχουν γενική ισχύ και θεσπίζοντας από την ανώτατη διοίκηση. Ο γραφειοκράτης ακολουθεί πιστά τους κανόνες αυτούς και αντιλαμβάνεται το ρόλο του σαν ρόλο δικαστού, που είναι υποχρεωμένος να τήρει τους νόμους της πολιτείας και να τους εφαρμόσει προς κάθε κατεύθυνση.

#### Ü Διπλωματικό ύφος διοίκησης.

Ο προϊστάμενος εδώ δρα όπως ο πωλήτης . Στηρίζεται στην πειθώ του για να κάνει τους υφισταμένους του να ενεργήσουν σύμφωνα με τις επιθυμίες. Η εξουσία που έχει είναι η ίδια με αυτή του αυταρχικού ηγέτη. Όμως αντί να χρησιμοποιεί την εξουσία του για να επιτύχει την εκτέλεση των εντολών,

προτιμά να εξηγεί τους λόγους για τους οποίους πρέπει να ακολουθηθούν αυτές. Πολλές φορές για να πείσει αναγκάζεται να συσχετίσει τους επιχειρηματικούς στόχους με προσωπικές επιδιώξεις των υφισταμένων του ή χρησιμοποιεί τις προσωπικές του σχέσεις για το σκοπό αυτό. Οι σχέσεις αυτές στηρίζονται συνήθως στην ανάγκη των υφισταμένων του για αγάπη, κατανόηση, εξάρτηση, υποστήριξη και αναγνώριση.

#### **Ü Το συμμετοχικό ύφος διοίκησης.**

Ο προϊστάμενος καλεί τους υφισταμένους του να λάβουν μέρος σε μικρή ή σε μεγάλη έκταση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τις οποίες αυτός ο ίδιος σε αυταρχικό ύφος διοικήσεως θα έπαιρνε. Οι τελικές αποφάσεις μπορεί να ληφθούν από την ομάδα ή από τον ίδιο προσωπικά. Όμως και στις δύο περιπτώσεις έχει προηγουμένως συμβουλευτεί τους υφισταμένους του, έχει προηγηθεί ειλικρινής συζήτηση με ανάπτυξη των υπέρ και κατά κάθε λύσης και έχουν ακουσθεί ελεύθερα οι απόψεις της ομάδας.

Ανακεφαλαιώνοντας θα μπορούσε κανείς να πεί πως δεν υπάρχει ένα ύφος διοίκησης κατάλληλο για όλες τις περιπτώσεις. Το ποιο ύφος είναι πιο πρόσφορο, κάθε φορά εξαρτάται από τη προσωπικότητα του ηγέτη, τους ανθρώπους που διοικεί και τις συνθήκες και περιστάσεις κάτω από τις οποίες καλείται να επιτελέσει το έργο του.

### **Επιρροή των σχέσεων προϊσταμένου, υφισταμένου**

Ως ηγετική ικανότητα<sup>44</sup> ορίζεται η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδά και να κατευθύνει τις πράξεις των άλλων, κατά τρόπο που να εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη συνεργασία τους στην επιδίωξη των στόχων του οργανισμού.

Η εξασφάλιση της πρόθυμης συνεργασίας των άλλων είναι πολύ βασικό στοιχείο, διότι αποτελεί την ειδική διαφορά ανάμεσα στο σύγχρονο ηγέτη και το παραδοσιακό αυταρχικό αφεντικό. Ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει να ηγείται με

την έγκριση και την υποστήριξη των υφισταμένων του, που συνεργάζονται μαζί του, γιατί θέλουν και όχι γιατί είναι υποχρεωμένοι.

Το να ηγείται κάποιος ανθρώπων δεν είναι ούτε αδύνατο, ούτε δύσκολο, εάν γνωρίζει και ενεργεί όπως πρέπει. Οι δραστηριότητες κάθε προϊσταμένου υπόκεινται σε περιορισμούς οι οποίοι συνεχώς επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο διοικεί. Ελάχιστοι προϊστάμενοι καλούνται να διοικήσουν υπό ιδεατές συνθήκες. Ωστόσο όλοι οφείλουν με την υπάρχουσα κατάσταση πραγμάτων να φέρουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Ο F.Fiedles<sup>44</sup> αναφέρει ότι τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ασκείται η ηγεσία. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Οι προσωπικές σχέσεις προϊσταμένου – μελών της ομάδας.
- Η φύση του έργου που πρέπει να εκτελεστεί και
- η ισχύς της θέσης του προϊσταμένου.

#### *Σχέσεις προϊσταμένων με τα μέλη της ομάδας των υφισταμένων*

Με τις λέξεις αυτές εννοούμε τα αισθήματα των υφισταμένων έναντι του ηγέτη τους και το κατά πόσο συνεργάζονται μαζί του ηθελημένα ή όχι.

Τα αποτελέσματα των ερευνών στο θέμα “ποιές πρέπει να είναι οι σχέσεις προϊσταμένου προσωπικού” δείχνουν ότι:

• Όταν ο προϊστάμενος δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για τους κάτω από αυτόν και απασχολείται με τα προβλήματα και τις ανάγκες τους, μειώνονται τα παράπονα και το προσωπικό είναι πιο σταθερό.

• Οι προϊστάμενοι που ασκούν γενικό και όχι στενό έλεγχο των υφισταμένων τους συχνά έχουν καλύτερα αποτελέσματα από πλευράς παραγωγής. Ο γενικός έλεγχος βέβαια προϋποθέτει πως έχουν γίνει σαφείς

στους παρά κάτω οι επιχειρηματικοί στόχοι και η γενική επιχειρηματική πολιτική που έχει επιλεγεί.

Η παραγωγικότητα ενός τμήματος, πολύ περισσότερο της ξενοδοχειακής ή άλλης τουριστικής επιχείρησης όπου βασικός συντελεστής επιτυχίας είναι ο παράγων άνθρωπος, σχετίζεται άμεσα με το ενδιαφέρον που δείχνει ο προϊστάμενος για τα μέλη της ομάδας του, το πόσο τα εμπιστεύεται και ακόμη το πόσο καλά γνωρίζει τις ιδιομορφίες που υπάρχουν στην προσωπικότητα του καθένα, ώστε να αξιοποιεί καλύτερα το προσωπικό του τμήματός του.

Η φύση της εργασίας πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη για τον καθορισμό του ύφους, της στάσης του προϊσταμένου και για τον προσδιορισμό της καταλληλότερης συμπεριφοράς του.

### **Η ισχύς του προϊσταμένου**

Η επιχείρηση παρέχει σε κάθε βαθμίδα ιεραρχίας ένα μέγεθος εξουσίας. Ο W. Brown<sup>45</sup> αναφέρει ότι η εξουσία αυτή πρέπει να δίδεται ανεξάρτητα από το ποιός βρίσκεται στη θέση του προϊσταμένου και πρέπει να είναι γνωστή και σε αυτόν και στους υφισταμένους του.

Η ελάχιστη εξουσία που είναι δυνατό να δοθεί σε έναν προϊστάμενο, ώστε να μπορεί να είναι υπεύθυνος για το έργο που του έχει ανατεθεί, είναι αυτή που του δίνει τη δυνατότητα να παίρνει αποφάσεις για τους ανθρώπους και τη διάθεση των μέσων που του έχουν δοθεί. Έτσι ο προϊστάμενος θα πρέπει, όσον αφορά στους υφισταμένους του:

- Û Να μπορεί να αξιολογήσει το έργο τους.
- Û Να δώσει διαφορετικές αμοιβές.

---

<sup>45</sup> βλ. Δημήτρης Αθ. Λαλούμης Βασίλης Χρ. Ρούπας, *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, INTERBOOKS, Αθήνα(1996) σελ.64-65

- Û Να τους αναθέτει την εκτέλεση εργασιών.
- Û Να μπορεί να τους απομακρύνει, αν όχι απο την επιχείρηση τουλάχιστον απο την ομάδα του.
- Û Να αντιταχθεί στην τοποθέτησης κάποιου στην ομάδα του χωρίς την προσωπική του συγκατάθεση.

Η αύξηση της ισχύος της θέσης ενός προϊσταμένου, δεν αποτελεί πάντοτε σοβαρή για αυτόν βοήθεια. Ουσιαστικότερο ρόλο, παίζει η προσωπική του ισχύς, η οποία προέρχεται από τις γνώσεις, την εμπειρία και την προσωπικότητα. Εάν έχει δοθεί στον προϊστάμενο εξουσία, χωρίς ο ίδιος να έχει προσωπική ισχύ, η θέση του θα είναι δύσκολη. Δεν πρέπει να αναμένεται απο αυτόν να έχει επιρροή στα μέλη της ομάδας γεγονός που αποτελεί βασικό συντελεστή επιτυχίας ενός προϊσταμένου. Η δύναμη της εξουσίας, την οποία παρέχει η οργανωτική δομή στον προϊστάμενο, πρέπει να αποτελεί το σημείο εκκίνησης για αυτό που θα του επιτρέψει να δομήσει το ρόλο του στην επιχείρηση, διευρύνοντας τα ενδιαφέροντά του, αρπάζοντας ευκαιρίες και δημιουργώντας νέους δρόμους. Υπο αυτή την έννοια ο προϊστάμενος μπορεί να προσδιορίζει το ρόλο του και δεν προσδιορίζεται απο αυτόν.

Ο συνδυασμός των τριών προαναφερθέντων παραγόντων, δηλαδή οι σχέσεις του προϊσταμένου με τα μέλη της ομάδας, η φύση της εργασίας και η ισχύς που πρέπει να υιοθετηθεί, οργανώνονται στον παρακάτω Πίνακα όπου εκτίθεται η πλέον κατάλληλη μορφή ηγεσίας κατά περίπτωση, σύμφωνα με διάφορους αμερικανούς Ερευνητές (Fiedler, Gibson, Ivanevich, Donnely). Ο πίνακας αυτός πέρα απο την άμεση πρακτική χρησιμότητά του, έχει και άλλο ένα σημαντικό πλεονέκτημα. Βοηθά τον ηγέτη, να εντοπίζει τις συνθήκες κάτω απο τις οποίες καλείται να επιτελέσει το έργο του.

## Πίνακας επιλογής μοντέλου ηγεσίας

Σχέσεις προϊσταμένου – μελών	Μορφή της εργασίας	Ισχύς της θέσης του προϊσταμένο υ	Ηγεσία παθητική, συγκαταβατική, ανε κτική σε πρωτοβουλίες	Ηγεσία που ελέγχει στενά, δραστήρι α και λαμβάνει οργανωτικές πρωτοβουλίες
Καλές	Διαμορφωμένη	Ισχυρή		✓
Καλές	Διαμορφωμένη	Ασθενής		✓
Καλές	Αδιαμόρφωτη	Ισχυρή		✓
Καλές	Αδιαμόρφωτη	Ασθενής	✘	
Φτωχές	Διαμορφωμένη	Ισχυρή	✘	
Φτωχές	Διαμορφωμένη	Ασθενής	✘	
Φτωχές	Αδιαμόρφωτη	Ισχυρή	✘	
Φτωχές	Αδιαμόρφωτη	Ασθενής		

## Εξάσκηση επιρροής για αλλαγή συμπεριφοράς του εργαζομένου

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να δούμε τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ένα άτομο αποφασίζει να αλλάξει τη συμπεριφορά του<sup>45</sup>. Τα κίνητρα αυτού που προσπαθεί να προκαλέσει αλλαγή συμπεριφοράς σε κάποιον άλλον. Τα πιθανά προβλήματα που παρουσιάζονται σε κάποιον που αντιμετωπίζει κάποια αλλαγή, καθώς και το πώς πρέπει να χειρισθεί ο προϊστάμενος το όλο θέμα.

Το φαινόμενο του προϊσταμένου, που προσπαθεί να αλλάξει τη συμπεριφορά του υφισταμένου του, προϋποθέτει ότι έχει συνειδητοποιήσει τα πραγματικά κίνητρα που τον οδηγούν στην προσπάθεια αυτή. Τις περισσότερες φορές πίσω από τους βραχυπρόθεσμους στόχους μίας προσπάθειας για αλλαγή, υπάρχουν άλλοι στόχοι μακροπρόθεσμοι. Ένας κανόνας που θα μπορούσε να ισχύει στην περίπτωση που κάποιος προϊστάμενος επιδιώκει την αλλαγή συμπεριφοράς του υφισταμένου του, είναι η εξέταση των πραγματικών κινήτρων, το γιατί πραγματικά επιθυμούμε την αλλαγή και αν αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι η αλλαγή μπορεί να γίνει μόνον αν το θέλει ο ίδιος ο υφιστάμενος. Στην περίπτωση που δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο, η αλλαγή θα είναι φαινομενική και θα έχει ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα. Στόχος λοιπόν του προϊσταμένου είναι να πείσει τον υφιστάμενο για την αναγκαιότητα αλλαγής, η δε υπευθυνότητα για την πραγματοποίησή της πρέπει αν είναι δυνατό να βρίσκεται περισσότερο στον υφιστάμενο και λιγότερο στον προϊστάμενο.

Έτσι η αλλαγή θα είναι περισσότερο σίγουρη και ανώδυνη για τον υφιστάμενο, ο οποίος γνωρίζει καλύτερα από οποιονδήποτε το χειρισμό της προσπάθειας του, ώστε να δημιουργήσει λιγότερα προβλήματα στον εαυτό του.

Κάποια ανησυχία εκ μέρους του ανθρώπου που περνά μια περίοδο αλλαγής πρέπει να αναμένεται. Η ανυπαρξία της μπορεί να σημαίνει ότι δεν συντελείται πράγματι αλλαγή. Τούτο προέρχεται από το ότι για να αλλάξει κανείς, πρέπει προηγουμένως να βρεθεί σε δίλημμα.

Αν ο προϊστάμενος κάνει μία επισκόπηση των αναγκών του υφισταμένου του, όπως αυτές αναφέρονται στην πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών του Maslow (ανάγκες αυτο-ολοκλήρωσης, ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες ασφαλείας και φυσικές ανάγκες) και εντοπίσει ότι μερικές από αυτές ικανοποιούνται μερικώς μόνον ή καθόλου από την παρούσα συμπεριφορά του υφισταμένου, μπορεί να χρησιμοποιήσει σαν κίνητρο την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, για να προκαλέσει την αλλαγή. Για τον ίδιο σκοπό μπορεί να χρησιμοποιήσει και την αντίστροφη οδό. Να δώσει στον εργαζόμενο να καταλάβει πως η παρούσα συμπεριφορά του θα τον οδηγήσει στο μέλλον μόνο σε απογοητεύσεις.

Οι αμοιβές που μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς, η αξία των οποίων εξαρτάται από την προσωπικότητα του υφισταμένου, μπορεί να είναι ο έπαινος, η ανθάρρυνση, η ανάγνωση, η ανάθεση ενδιαφέρουσας εργασίας, η αύξηση του κύρους του εργαζομένου μέσα στην τουριστική επιχείρηση, η προαγωγή, οι χρηματικές αμοιβές, η ασφάλεια κ.λπ. σαν ποινές μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς την αποστέρηση των προηγούμενα αναφερθεισών αμοιβών, τη στέρηση προνομίων, την υποβάθμιση, την ανάθεση κατωτέρου επιπέδου εργασίας ή ακόμα και την πιθανότητα της απόλυσης.

Ο Ναπολέων είχε πεί ότι: Η πιο δύσκολη τέχνη δεν είναι να διαλέξεις τους ανθρώπους, αλλά να δώσεις στους ανθρώπους που διάλεξες όλη την αξία που μπορούν να έχουν”.



## Ομοιόβαθμο προσωπικό

### Ομάδα

Ο Mc Dougal<sup>46</sup> όρισε σαν ομάδα “έναν αριθμό ατόμων” που:

- Σχετίζονται εργασιακά μεταξύ τους
- Έχουν ψυχολογικούς δεσμούς
- Έχουν επίγνωση του ότι ανήκουν στο ίδιο σύνολο.

Οι ομάδες είναι διάφορων ειδών: Έχουμε τις επίσημες ομάδες τις οποίες έχει δημιουργήσει η ίδια η επιχείρηση, όπως λ.χ. οι οδηγοί του πρακτορείου, οι σερβιτόροι ενός εστιατορίου, οι θυρωροί ενός ξενοδοχείου κ.λ.π. και τις ανεπίσημες, τις οποίες αποτελούν άτομα από διαφορετικά τμήματα αλλά που έχουν κάτι που τα συνδέει.

Οι άνθρωποι συνήθως επιζητούν την ένταξή τους σε μια ομάδα.

Τούτο τους εξασφαλίζει:

- Διέξοδο για μερικές ανάγκες τους, όπως την ανάγκη για αγάπη, φιλία και σεβασμό από τους συναδέλφους τους.
- Ψυχολογική υποστήριξη από τα άλλα μέλη της ομάδας
- Ισχύ για την αντιμετώπιση των κοινών αντιπάλων
- Εξυπηρέτηση ατομικών συμφερόντων

Από την άλλη πλευρά η ύπαρξη των ομάδων μέσα στην επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα, τόσο για την θέληση των μελών της ομάδας για ανεξαρτησία- δεδομένου ότι η ομάδα πιέζει τα μέλη της

---

<sup>46</sup> Βλ. Ό.π. σελ. 77-79

για ομοιόμορφη και εννιαία συμπεριφορά- όσο και για τις επιδιώξεις της τουριστικής επιχείρησης.

### **Πίεση της ομάδας για ομοιομορφία**

Οι ομάδες απαιτούν από τα μέλη τους συνοχή. Η συνοχή αυτή μπορεί να εκφράζεται σε μια σχετική ή και ολοκληρωτική ομοιομορφία στην εξωτερική εμφάνιση, με ομοιότητα στην συμπεριφορά ή με την κοινή αντιμετώπιση των εμφανιζόμενων προβλημάτων. Για να εξασφαλιστεί αυτή η συνοχή, πιέζει η ομάδα τα μέλη της, προς αυτήν την κατεύθυνση. Η πίεση που ασκεί η ομάδα σε τυχόν διαφοροποιούμενο άτομο περνά από διάφορες βαθμίδες, ανάλογα του πόσο, το άτομο αυτό, επιμένει στις απόψεις του.

Σε πρώτο στάδιο η πίεση εκφράζεται με την προσπάθεια της ομάδας να πείσει το διαφοροποιούμενο άτομο για το λάθος του. Σε περίπτωση αποτυχίας εφαρμόζεται, η μέθοδος του ψυχολογικού επηρεασμού. Τα μέλη εκφράζουν στον “αιρετικό” την εκτίμησή τους για το άτομό του, και τονίζουν την αναγκαιότητα της ύπαρξης της ομάδας και την σπουδαιότητα της διαφύλαξης της συνοχής της. Αν και η προσπάθεια αυτή αποτύχει, ακολουθεί το στάδιο της απώθησης και σε περίπτωση νέας αποτυχίας, το τελικό στάδιο του αφορισμού. Το άτομο τίθεται πλέον εκτός ομάδας, η οποία συμπεριφέρεται σαν να αγνοεί τελείως την υπαρχή του.

Η συμπεριφορά αυτή έχει οπωσδήποτε λογική βάση. Η ομάδα καλείται να επιτελέσει κάποιο έργο, βασικός συντελεστής της επιτυχίας του οποίου είναι ο συντονισμός των προσπαθειών. Με αυτήν την προοπτική η ομοιόμορφη συμπεριφορά αποτελεί την ευκρινέστερη εκδήλωση της συνοχής της ομάδας.

Η ομοιομορφία όμως εμποδίζει τον αντίλογο, που είναι απαραίτητος γιατί αποτελεί παράγοντα δημιουργικότητας. Τούτο συμβαίνει γιατί αναγκάζει τα

μέλη της ομάδας να επανεξετάσουν το θέμα που τίθεται υπό αμβισβήτηση και να δουν πλευρές του θέματος, που δεν θα έβλεπαν αλλιώς.

Οι πιθανότητες της επιτυχίας του ατόμου που έρχεται αντιμέτωπο με την ομάδα είναι περιορισμένες. Η επιτυχία του φαίνεται από το πόσο καλή είναι η εναλλακτική λύση που προτείνει, πόσο εναντιώνεται στις καθιερωμένες αρχές της ομάδας και από το πόσο δεμένη είναι η ομάδα. Έτσι η ύπαρξη σταθερών, πιστών και με υψηλό ηθικό ομάδων, μέσα στην επιχείρηση – πράγμα που συχνά επιδιώκεται – αποτελεί τροχοπέδη για τα στελέχη που επιθυμούν καινοτόμους λύσεις. Σ' αυτήν την περίπτωση οι προσπάθειες για καινοτομίες θα πρέπει να προχωρήσει με προσοχή. Η απ' ευθείας αντιμετώπιση της ομάδας πρέπει να αποφεύγεται.

Η συνοχή της ομάδας αυξάνει συνήθως στις περιπτώσεις που τα μέλη της δεν αισθάνονται ασφαλή – οπότε ενώνονται για να αντιμετωπίσουν τις επερχόμενες δυσκολίες – όταν το έργο της ομάδας είναι τέτοιο που η συνοχή είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχία του και όταν οι στόχοι της ομάδας συμπίπτουν με τους προσωπικούς στόχους των μελών της.

Μερικές τουριστικές επιχειρήσεις δημιουργούν – αθέλητα πολλές φορές – συνθήκες συνοχής των ομάδων προσωπικού, περισσότερο ευνοϊκές από άλλες επιχειρήσεις. Το μέγεθος και η παλαιότητα της επιχείρησης παίζουν κάποιο ρόλο στην κατεύθυνση αυτή. Οι κανόνες οι διαδικασίες και οι συνήθειες που έχουν συσσωρευτεί στην επιχείρηση υποβοηθούν την δημιουργία ομάδων μεγάλης συνοχής.

### **Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων στην επιχείρηση.**

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων που απαρτίζουν την επιχείρηση αποτελεί ένα συνηθισμένο φαινόμενο της επιχειρηματικής ζωής. Οι σπουδαιότερες είναι:

Û Η φύση του ανθρώπου, που χαρακτηρίζεται συχνά από επιθετικότητα εναντίον των συνανθρώπων του.

Û Οι διαφορές αξιών και συμφερόντων μεταξύ των διάφορων ομάδων.

Û Ο ρόλος της ομάδας μέσα στην επιχείρηση, που μπορεί να είναι τέτοιος προκαλεί στην αντίθεση άλλων ομάδων. Τέτοιες ομάδες είναι το τμήμα του ελέγχου οποιούδηποτε τμήματος ενός ξενοδοχείου, το τμήμα διαχειριστικού ελέγχου μιας αεροπορικής εταιρείας.

Û Η ασάφεια στις δραστηριότητες και το ρόλο της ομάδας στην επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα του ανταγωνισμού μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά. Έλλειψη ανταγωνισμού μπορεί να οδηγήσει σε λήθαργο την επιχείρηση και υπερβολικός ανταγωνισμός σε απώλεια δυνάμεων για σκοπούς άσχετους με τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι ένας όχι υπερβολικός ανταγωνισμός έχει σαν θετικά αποτελέσματα την συζήτηση και διευκρίνιση των στόχων των ομάδων που ανταγωνίζονται, την σταθερότερη βάση στην μεταξύ τους συνεργασία, την εμφάνιση νέων ιδεών στην επιχείρηση και τέλος την αύξηση της εργατικότητας των μελών των ομάδων που βρίσκονται σε ανταγωνισμό. Τα αρνητικά αποτελέσματα του υπερβολικού ανταγωνισμού είναι:

Û Ότι μπορεί να οδηγήσει σε άτοπες αντιδράσεις τα μέλη της ομάδας

Û Ότι συχνά οδηγεί σε αδικίες, είτε κατά την κατανομή των οικονομικών πόρων της επιχείρησης στα διάφορα τμηματά της, είτε κατά την αξιολόγηση των ανθρώπων που απαρτίζουν τις αντιμαχόμενες ομάδες και

Û Ότι, εξαιτίας της σφοδρότητας του ανταγωνισμού, τα μέλη των αντιπάλων μερών παύουν συχνά να επιδιώκουν τους κοινούς εταιρικούς στόχους και επιδιώκουν την επιτυχία των επί μέρους στόχων των ομάδων.

Οι στόχοι αυτοί πιθανό να ταυτίζονται με τους εταιρικούς, αλλά πιθανόν και να μην ταυτίζονται. Η ύπαρξη ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων μιας

τουριστικής επιχείρησης έχει συνέπεια να αυξάνει την συναχή τους. Οι άνθρωποι, κάτω απ' αυτές τις συνθήκες, είναι ευκολότερο να δεχθούν έναν αυταρχικό τρόπο διοίκησης και να ξεχάσουν τις διαφορές τους, για να επιδείξουν ένα αραγγές μέτωπο έναντι της αντίπαλης ομάδας. Συχνά επίσης, κάτω απ' αυτές τις συνθήκες, αυξάνεται η εργατικότητα και η απόδοση της ομάδας.

Αν ο ανταγωνισμός γίνει έντονος, αναπτύσσεται δυσπιστία και αντιμετωπίζει η μία ομάδα την άλλη σαν εχθρό. Κάθε ομάδα, υπ' αυτές τις συνθήκες, τείνει να αντιμετωπίζει μονομερώς την πραγματικότητα βλέποντας μόνο τα δικά της συν και μόνο τα αρνητικά των αντιπάλων της. Η επικοινωνία μεταξύ των διάφορων ομάδων πέφτει κατακόρυφα, η δε μεταξύ τους κατανόηση καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη.

Όταν η αντίθεση μεταξύ δύο ομάδων στην επιχείρηση είναι ανεπίτρεπτα έντονη, πρέπει να κατευνάζεται. Για το σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς τακτική συμβιβασμού. Η απόφαση ενός τρίτου που η γνώμη του είναι αποδεκτή σαν αμερόληπτη και από τα δύο μέρη, αποτελεί επίσης μια μέθοδο αντιμετώπισης του θέματος. Εάν ο τρίτος αυτός είναι και κοινός προϊστάμενος το έργο του θα είναι βεβαίως ευκολότερο, αν και υπάρχει κίνδυνος η ομάδα που δεν θα δικαιωθεί να αισθάνεται, μετά την απόφαση του προϊσταμένου, πικρία γι' αυτήν.

Η αναμονή επίσης πιθανό να είναι μια άλλη λύση. Σε αυτήν την περίπτωση αφήνονται τα πνεύματα να κατασιγάσουν με τον καιρό, ή αφήνεται ο χρόνος να δώσει την λύση στο πρόβλημα, αν υπάρχει τέτοια πιθανότητα.

Η εκλογή αντιπροσώπων από κάθε ομάδα για την επίλυση των μεταξύ τους διαφορών, συνήθως δίνει λύση. Οι αντιπρόσωποι αισθάνονται δεσμευμένοι απέναντι στην ομάδα τους και δύσκολα αποχωρούν.

Εάν η μέθοδος των αντιπροσώπων είναι ο μόνος τρόπος για να επιλυθεί η διαφορά, όπως λ.χ. εργατικές διαφορές, τότε πρέπει να επιδιωχθεί οι αντιπρόσωποι να αισθάνονται το δυνατό λιγότερο δεσμευμένοι από την ομάδα και αντιλαμβάνονται το ατομό τους εκτός από μέλος της ομάδας και σαν μέλος μεγαλύτερου συνόλου. Σ' αυτήν την περίπτωση πρέπει να αναζητηθούν γενικότεροι στόχοι για τους αντιπροσώπους των αντίπαλων ομάδων.

Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι τόσο σπουδαίοι, που οι στόχοι των ομάδων τους να φαίνονται ασήμαντοι μπροστά τους. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να προέλθουν από μια απειλή ή από ελπιδοφόρες προοπτικές για όλους, αν και το τελευταίο είναι δυσκολότερο στην πράξη. Η μορφή του οραματογράμματος υποθάλπτει πολλές φορές την δημιουργία αντιτιθέμενων ομάδων στην επιχείρηση. Υπερβολικά συγκεντρωτικά οργανωμένες τουριστικές επιχειρήσεις μειονεκτούν απ' αυτήν την πλευρά έναντι των αποκεντρωμένων, όπου οι διαφορές που ανακύπτουν μεταξύ των τομέων της επιχείρησης επιλύονται αμέσως από τους τοπικούς προϊσταμένους χωρίς να παίρνουν έκταση και να φθίνουν στο ανώνυμο στέλεχος, δημιουργώντας έτσι πικρία και παράπονα. Για τη μείωση της συνοχής των αντιτιθέμενων ομάδων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μετακίνηση στελεχών από μια ομάδα στην άλλη. Τούτο βέβαια δεν είναι πάντοτε εύκολο, μπορεί όμως κανείς μ' αυτόν τον τρόπο να επιτύχει την κατανόηση των θέσεων της μιας ομάδας από τα μέλη της άλλης. Το πρόβλημα σ' αυτήν την περίπτωση είναι το αν θα πετύχει να προσαρμοστεί το μεταφερόμενο στέλεχος στα νέα του καθήκοντα.

Συχνά στις επιχειρήσεις παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν αντιθέσεις που όμως δεν έρχονται στην επιφάνεια. Οι πολέμιοι εμφανίζονται εξωτερικά σαν συνεργάτες, φοβούμενοι τους κινδύνους μιας ανοικτής ρήξης. Τούτο βέβαια δεν σημαίνει πως δεν θα εκδηλωθούν αντιθέσεις, μόλις οι συνθήκες το επιτρέψουν.

## Συνθήκες επιτυχίας της ομάδας.

Επιτυχημένη<sup>46</sup> μπορεί να θεωρηθεί η ομάδα, που έχει πετύχει σε δύο τομείς. Στο έργο που της έχει ανατεθεί να επιτελέσει και στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος για τα μέλη της. Συχνά, παράγοντες που βοηθούν στον έναν από τους τομείς αυτούς, βοηθούν και στον άλλο, άλλοτε όμως τούτο δεν συμβαίνει. Παρακάτω θα εξετασθεί η επίδραση των διαφόρων χαρακτηριστικών της ομάδα στην επιτυχία της.

### 1. Το μέγεθος της ομάδας

Το βέλτιστο μέγεθος της ομάδας εξαρτάται από το έργο που έχει να επιτελέσει. Όσο το έργο της ομάδας είναι απλούστερο από πλευράς αναγκών για συντονισμό, τόσο η ομάδα μπορεί να είναι πολυπληθέστερη. Για τις συνηθισμένες όμως περιπτώσεις το μέγεθος των 6 έως 7 μελών θεωρείται το πιο αποδοτικό. Όταν όμως το έργο της ομάδας είναι εξαιρετικά πολύπλοκο, ή ύπαρξη μεγαλύτερης ομάδας μπορεί να είναι αναγκαία για να καταστεί δυνατή η επάνδρωση της ομάδας.

### 2. Συνοχή και αλληλοϋποστήριξη στην ομάδα.

Η αλληλοϋποστήριξη αποτελεί θετικό στοιχείο για την επιτυχία της ομάδας, όταν παίρνει τη μορφή της ενθάρρυνσης στις δύσκολες περιστάσεις, της παροχής συμβουλών για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων κ.λπ. Αντίθετα ομάδες των οποίων τα μέλη αλληλοϋποβλέπονται, έχει διαπιστωθεί πως συνήθως έχουν χαμηλή παραγωγικότητα. Τούτο όμως δεν σημαίνει πως η συνοχή και συνεργασία της ομάδας αποτελεί πάντα θετικό στοιχείο στην επιχείρηση.

Αν μία δεμένη ομάδα διαπιστώσει κάποια στιγμή ότι οι στόχοι της επιχείρησης αντιστρέφονται στις επιδιώξεις της, τότε η συνοχή της ομάδας μπορεί να παίζει ανασταλτικό ρόλο στην παραγωγικότητα. Στην περίπτωση βέβαια που οι επιδιώξεις της ομάδας συμβαδίζουν με τους στόχους της

επιχείρησης, η παραγωγικότητα της ομάδας θα πρέπει να αναμένεται ότι θα είναι υψηλή.

3. Η ομοιογένεια της ομάδας. Το αν η ομάδα θα πρέπει να είναι ομοιογενής ή όχι δεν είναι δυνατό να λεχθεί εκ των προτέρων. Τούτο εξαρτάται βασικά από την πολυπλοκότητα του έργου της στις ομοιογενείς ομάδες συνήθως συναντά κανείς λιγότερο ανταγωνισμό και αντιθέσεις και έτσι είναι ευκολότερη η διοίκηση τους. Όταν όμως το έργο της ομάδας είναι πολύπλοκο, πιθανό να είναι χρήσιμη η συνύπαρξη στελεχών διαφορετικής προέλευσης για την ορθή επιτέλεση του έργου της ομάδας.

4. Συνεργασία και ανταγωνισμός στην ομάδα. Το σύστημα αμοιβής που έχει καθιερωθεί από την επιχείρηση παίζει βασικό ρόλο για το αν θα δημιουργηθούν στην ομάδα συνθήκες συνεργασίας μεταξύ των μελών της ή όχι. Όταν οι αμοιβές είναι ανάλογες με την προσωπική συνεισφορά κάθε μέλους της ομάδας, τότε πρέπει να αναμένεται ότι θα αναπτυχθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών της ομάδας. Τούτο δεν προέρχεται μόνο από την οικονομική αξία της αμοιβής, αλλά και από το γεγονός ότι το ύψος της αμοιβής έχει ψυχολογικά μεγάλη σπουδαιότητα για τον εργαζόμενο, λόγω του ότι εκφράζει το πόσο επιτυχημένο θεωρεί η επιχείρηση το έργο του.

Τα συστήματα αμοιβής, που βασίζονται στην ατομική συνεισφορά κάθε μέλους της ομάδας, στηρίζονται στην παραδοχή ότι οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να εργασθούν σκληρότερα για να κερδίσουν περισσότερα χρήματα και ότι μια εργασία είναι δυνατόν να διαχωρισθεί σε μικρά ανεξάρτητα μεταξύ τους τμήματα, που μπορούν να εκτελεστούν από ανεξάρτητα εργασιακά μεταξύ τους τμήματα, που, μπορούν να εκτελεστούν από ανεξάρτητα εργασιακά άτομα. Έτσι, όμως παραβλέπεται το γεγονός ότι, εκτός από τις οικονομικές ανάγκες, οι άνθρωποι έχουν κι άλλες ανάγκες, όπως τη ανάγκη για ανάπαυση, για φιλία με τους συνανθρώπους τους κ.λπ

Η επιδίωξη της μεγαλύτερης αμοιβής συνήθως στερεί τον εργαζόμενο από την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, πράγμα που δεν συμβάλλει στην



ικανοποίηση του από την εργασία του. Το άλλο ασθενές σημείο αυτών των συστημάτων αμοιβής είναι η παραδοχή ότι μια εργασία μπορεί να διαχωριστεί σε μικρά ανεξάρτητα τμήματα μεταξύ τους. Τούτο είναι σπάνια δυνατό στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπου η αλληλεξάρτηση των εργασιών των διαφόρων εργαζομένων αποτελεί τη συνηθισμένη κατάσταση.

Στο άλλο άκρο των συστημάτων αμοιβής βρίσκεται η αμοιβή των μελών της ομάδας, σύμφωνα με την παραγωγικότητα ολόκληρης της ομάδας σαν σύνολο.

Τούτο βέβαια προϋποθέτει ότι μπορεί να μετρηθεί και να ελεγχθεί από την ομάδα η παραγωγικότητα.

Το σύστημα αμοιβής αυτό λαμβάνει υπ' όψιν του, εκτός από τις οικονομικές και τις κοινωνικές ανάγκες των ανθρώπων. Δημιουργεί έτσι πιο ευχάριστο κλίμα μέσα στην ομάδα και αυξάνει τη συνεργασία και αλληλοβοήθεια μεταξύ των μελών της σε αυτή τη μέθοδο αμοιβής, κάθε μέλος αισθάνεται υπεύθυνο για το έργο του συνόλου. Έτσι αναπτύσσεται ενδιαφέρον και ασκείται κριτική, όχι μόνο για την απόδοση των μελών της ομάδας, αλλά και του τρόπου που αυτή διοικείται. Συνέπεια αυτού είναι ότι, ένα τέτοιο σύστημα αμοιβής, απαιτεί από τον προϊστάμενο ευελιξία και ικανότητα διοίκησης με όχι αυταρχικές μεθόδους.

Και τα δύο συστήματα αμοιβής όπως και ενδιάμεσα έχουν δοκιμαστεί στην πράξη με θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα της ομάδας. Η πείρα δείχνει ότι η παραγωγικότητα μειώνεται:

• Όταν δίνεται αμοιβή ανάλογη με την αποδοτικότητα του κάθε εργαζομένου, παρ' όλο που υπάρχει ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ της εργασίας των μελών της ομάδας και

• όταν δεν υπάρχει κλιμάκωση των αποδοχών για διαφορετική απόδοση, παρ' όλη τη σχετική ανεξαρτησία που υπάρχει μεταξύ της εργασίας των μελών της ομάδας.

Σε μεγάλες ομάδες εργαζομένων το σύστημα της ομαδικής αμοιβής χάνει τα πλεονεκτήματά του, γιατί διαχέεται η υπευθυνότητα.

Απο πλευράς δημιουργίας κλίματος συνεργασίας στην ομάδα, το σύστημα της ομαδικής αμοιβής είναι καλύτερο. Ιδιαίτερα, αν υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ των εργασιών των μελών της ομάδας, οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές να μην αμείβονται βάσει της προσωπικής τους συνεισφοράς.

#### 4.2.5. Το σύνδρομο της αποτυχίας

Γιατί μερικοί εργαζόμενοι έχουν χαμηλή απόδοση; Οι περισσότεροι μάνατζερ θα απαντούσαν σε αυτό το ερώτημα αναφέροντας μία σειρά λόγους μεταξύ των οποίων θα ήταν οι λίγες δεξιότητες, η ανεπαρκής εμπειρία, η αδυναμία ιεράρχησης των καθηκόντων και η έλλειψη κινήτρων. Με άλλα λόγια, θα ισχυρίζονται ότι για τη χαμηλή απόδοση ευθύνονται οι εργαζόμενοι. Είναι όμως έτσι;

Σύμφωνα με τους συγγραφείς του άρθρου<sup>47</sup>, αυτό δεν ισχύει πάντα. Η έρευνα που διεξήγαγαν σε εκατοντάδες στελέχη δείχνει ότι οι προϊστάμενοι είναι αυτοί που αν και δεν το θέλουν, συχνά ευθύνονται για τη χαμηλή απόδοση ενός εργαζόμενου.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, ο προϊστάμενος και οι εργαζόμενοι με τη χαμηλή απόδοση μετέχουν συχνά σε μία δυναμική που ονομάζεται σύνδρομο της αποτυχίας, το οποίο τείνει να εμφανίζεται ως εξής: ο προϊστάμενος αρχίζει να ανησυχεί όταν η απόδοση ενός υφισταμένου του δεν είναι ικανοποιητική. Στη συνέχεια λαμβάνει αυτά που θεωρούνται προφανή μέτρα αυξάνοντας το

<sup>47</sup> βλ. Άρθρο "Το σύνδρομο της αποτυχίας" των JEAN – FRANCOIS MANZONI ΚΑΙ JEAN – LOUIS BARSOUX, Για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, HARVARD BUSINESS REVIEW, ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα (2002) σελ.197-204

χρόνο και την ένταση της προσοχής που εστιάζει στον εργαζόμενο. Όμως η αυξημένη εποπτεία αντί να βελτιώσει την απόδοση του υφισταμένου, πετυχαίνει τι αντίθετο αποτέλεσμα. Ο υφιστάμενος, θεωρώντας ότι ο προϊστάμενος δεν του έχει εμπιστοσύνη, απομακρύνεται από τα εργασιακά του καθήκοντα και από τον προϊστάμενο. Έτσι η μεταξύ τους σχέση ακολουθεί μία σπειροειδή καθοδική πορεία.

Όταν κάποιος εργαζόμενος αποτυγχάνει ή ακόμα και όταν έχει χαμηλή απόδοση, οι μάνατζερ συνήθως δε ρίχνουν το φταίξιμο στον εαυτό τους. Ο μάνατζερ θα μπορούσε να υποστηρίξει ότι ο εργαζόμενος δεν καταναλώνει τα εργασιακά του καθήκοντα ή ο εργαζόμενος δεν έχει τα κίνητρα για να επτύχει, δεν μπορεί να θέσει προτεραιότητες ή δεν ακολουθεί την καθοδήγηση που του παρέχουν. Όποιος και αν είναι ο λόγος, το πρόβλημα υποτίθεται ότι οφείλεται στον εργαζόμενο και ότι είναι ευθύνη δική του.

Όμως είναι έτσι; Μερικές φορές, φυσικά, η απάντηση είναι καταφατική. Μερικοί εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται στα καθήκοντα που τους ανατέθηκαν και ποτέ δε θα τα καταφέρουν, είτε επειδή δε διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, τις δεξιότητες ή απλώς την επιθυμία. Μερικές φορές όμως και μπορούμε να τολμήσουμε να πούμε ότι αυτό συμβαίνει συχνά, η χαμηλή απόδοση ενός εργαζομένου μπορεί να αποδοθεί σε μεγάλο βαθμό στον προϊστάμενό του.

Ίσως ο χαρακτηρισμός “αποδοθεί” είναι πολύ βαρύς, αλλά είναι σωστός ως προς την κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να αναζητηθούν οι ευθύνες. Στην πραγματικότητα, η έρευνά μας έδειξε ότι ο προϊστάμενος αν και κατά λάθος και συνήθως με τις καλύτερες προθέσεις είναι αυτός που συμβάλλει στην αποτυχία ενός εργαζομένου. Πώς; Δημιουργώντας και ενισχύοντας μία δυναμική που στην ουσία ωθεί στην αποτυχία τους εργαζόμενους που θεωρούνται ότι έχουν χαμηλή απόδοση. Αν το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα περιγράφει τη δυναμική σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος κάνει πράξει

τις μεγάλες προσδοκίες που έχουν οι μάνατζερ τους για αυτούς. Το αποτέλεσμα είναι ότι συχνά καταλήγουν να αποχωρούν από τον οργανισμό, με τη θέλησή τους ή και χωρίς αυτή.

Το σύνδρομο<sup>47</sup> συνήθως αρχίζει να εκδηλώνεται με ύπουλο τρόπο. Η αρχική ώθηση μπορεί να συνδεθεί με την απόδοση, όπως π.χ. όταν ένας εργαζόμενος χάσει κάποιο πελάτη, όταν πετύχει κάτι το κατώτερο από τον τεθέντα στόχο ή όταν δεν ανταποκριθεί σε μία συγκεκριμένη προθεσμία. Συχνά όμως η αιτία δεν είναι τόσο συγκεκριμένη. Ένας εργαζόμενος μετατίθεται σε κάποια διεύθυνση με μία “χλιαρή” συστατική επιστολή από τον προηγούμενο προϊστάμενό του. Ή ίσως ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος δεν τα πηγαίνουν πραγματικά καλά σε προσωπικό επίπεδο. Πολλές μελέτες έδειξαν πράγματι ότι η συμβατότητα ανάμεσα στον προϊστάμενο και στον υφιστάμενο, που στηρίζεται στην ομοιότητα της στάσης, των αξιών, ή των κοινωνικών χαρακτηριστικών, μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στις εντυπώσεις που σχηματίζει ο προϊστάμενος. Σε κάθε περίπτωση, το σύνδρομο δρομολογείται όταν ο προϊστάμενος αρχίζει να ανησυχεί ότι η απόδοση του εργαζόμενου είναι χαμηλότερη από την αναμενόμενη.

Ο προϊστάμενος στη συνέχεια προβαίνει στη λήψη των προφανών μέτρων με βάση τα εκλαμβανόμενα αδύνατα σημεία του υφιστάμενου: αυξάνει το χρόνο και την ένταση της προσοχής που εστιάζει στον εργαζόμενο. Ζητάει από τον εργαζόμενο να παίρνει την έγκρισή του πριν αποφασίσει, ζητάει να βλέπει περισσότερα έγγραφα που τεκμηριώνουν αυτές τις αποφάσεις, ή παρακολουθεί τον εργαζόμενο στη διάρκεια συσκέψεων πιο στενά και κριτικάρει τα σχόλιά του με πιο έντονο ύφος.

Τα μέτρα αυτά αποβλέπουν στην αύξηση της απόδοσης και στο να αποτρέψουν τον υφιστάμενο να διαπράξει λάθη. Δυστυχώς όμως, οι υφιστάμενοι συχνά ερμηνεύουν την αυξημένη εποπτεία ως έλλειψη εμπιστοσύνης προς το προσωπό τους. Με τον καιρό, εξαιτίας των χαμηλών

προσδοκιών, αρχίζουν να αμφιβάλλουν και για τους συλλογισμούς και τις ικανότητες τους και χάνουν τα κίνητρα να παίρνουν αποφάσεις ή δεν κάνουν καμία απολύτως ενέργεια. Ο προϊστάμενος, πιστεύουν, θα αμφισβητήσει ότι και αν κάνουν ή ότι τελικά θα το κάνει εκείνος ο ίδιος.

Ο προϊστάμενος θεωρεί την υποχώρηση του υφισταμένου ως απόδειξη του γεγονότος ότι ο υφιστάμενος είναι όντως άτομο με κακές επιδόσεις. Ο υφιστάμενος, σε τελική ανάλυση, δε συνεισφέρει τις ιδέες του ή δεν είναι δραστήριος μέσα στον οργανισμό. Επομένως τι κάνει ο προϊστάμενος; Αυξάνει πάλι τις πιέσεις που ασκεί και εντείνει την εποπτεία, πατρακολουθώντας, ρωτώντας και διπλοελέγχοντας όλες τις ενέργειες του υφισταμένου. Τελικά ο υφιστάμενος ξεχνάει τα όνειρά του για μια ουσιαστική συμβολή. Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος αρχίζουν να μετέχουν σε μία σχέση που δεν είναι ικανοποιητική, αλλά παρά τις περιοδικές μεταξύ τους συγκρούσεις, είναι απλώς υποφερτή. Στη χειρότερη περίπτωση, η έντονη παρέμβαση του προϊσταμένου και ο εξονυχιστικός έλεγχος καταλήγουν να παραλύσουν τον εργαζόμενο και να τον οδηγήσουν σε πλήρη αδράνεια, ενώ απορροφούν τόσο σημαντικό μέρος από το χρόνο του προϊσταμένου, ώστε ο εργαζόμενος είτε παραιτείται, είτε απολύεται.

Η πιο ανησυχητική ίσως πτυχή του σύνδρομου της αποτυχίας είναι ότι πρόκειται για μία αυτο-επαληθευόμενη και αυτο-τροφοδοτούμενη προφητεία. Είναι η πεμπουσία του φαύλου κύκλου. Η διαδικασία είναι αυτοεπαληθευόμενη επειδή οι ενέργειες του προϊσταμένου συμβάλλουν στη συμπεριφορά που αναμένεται από τους εργαζόμενους με χαμηλή απόδοση. Είναι αυτοτροφοδοτούμενη, επειδή οι χαμηλές προσδοκίες του προϊσταμένου γίνονται αφορμή για περισσότερη από την συμπεριφορά από την πλευρά του, που στη συνέχεια γίνεται αφορμή για περισσότερη από την ίδια συμπεριφορά από την πλευρά του υφισταμένου. Αυτό συνεχίζεται και χωρίς να το θέλει καμία από τις δύο πλευρές η σχέση αυτή φθίνει όλο και πιο πολύ.

Δεν υπάρχει πρόθεση να θιγεί κανένας<sup>47</sup>. Μια σχέση που πηγαίνει απο το κακό στο χειρότερο.

1) Πριν αρχίσει να εμφανίζεται το σύνδρομο της αποτυχίας, ανάμεσα στον προϊστάμενο και στον υφιστάμενο υπάρχει μία θετική ή τουλάχιστον μία ουδέτερη, σχέση.

2) Συχνά το αίτιο που πυροδοτεί την εμφάνιση του συνδρόμου της αποτυχίας είναι κάτι ασήμαντο ή κρυφό. Ο υφιστάμενος μπορεί να μην ανταποκριθεί σε κάποια προθεσμία, να χάσει κάποιο πελάτη, ή να υποβάλλει μία ανεπαρκή αναφορά. Σε άλλες περιπτώσεις, το σύνδρομο εμφανίζεται εξαιτίας του προϊσταμένου, ο οποίος τηρεί απόσταση απο τον υφιστάμενο για προσωπικούς ή κοινωνικούς λόγους που δε σχετίζονται με την απόδοση.

3) Ο προϊστάμενος, αντιδρώντας στο αίτιο που πυροδοτεί την εμφάνιση του συνδρόμου, αυξάνει την επιτήρηση του υφισταμένου, δίνει πιο συγκεκριμένες εντολές και ασχολείται περισσότερο με τις μεθόδους δράσης.

4) Ο υφιστάμενος αντιδρά αρχίζοντας να υποπτεύεται μία έλλειψη εμπιστοσύνης, ενώ αισθάνεται ότι έπαψε πλέον να αποτελεί μέρος της ομάδας των στενών συνεργατών του προϊσταμένου. Αρχίζει να αποσύρεται συναισθηματικά από τον προϊστάμενο και απο την εργασία. Επίσης μπορεί να προσπαθήσει να αλλάξει την εικόνα που έχει για αυτόν ο προϊστάμενός του, επιχειρώντας να πετύχει πολύ υψηλούς στόχους ή επισπεύδοντας το ρυθμό του για να γίνει αποτελεσματικός.

5) Ο προϊστάμενος ερμηνεύει αυτή τη συσσώρευση προβλημάτων, αυτή την υπερβολή, ή την ανιχνευτική στάση ως σημάδια που δείχνουν οτι ο υφιστάμενος διαθέτει χαμηλή κριτική ικανότητα και λίγες δυνατότητες. Αν ο υφιστάμενος πετύχει καλή απόδοση, ο προϊστάμενος δεν του την αναγνωρίζει ή τη θεωρεί τυχαίο αποτέλεσμα. Περιορίζει τη διακριτική ευχέρεια του υφισταμένου, αποφεύγει τις κοινωνικές επαφές και δείχνει όλο και πιο απροκάλυπτα την έλλειψη εμπιστοσύνης και την απογοήτευσή του απο τον υφιστάμενο.

6) Ο υφιστάμενος αισθάνεται παγιδευμένος και δεν εκτιμούν όσο πρέπει την προσπάθειά του. Αυτός απομακρύνεται όλο και περισσότερο από τον προϊστάμενό του και από την εργασία του. Επίσης, μπορεί και να αρχίσει να αδιαφορεί για εντολές που του δίνει, να διαφωνεί ανοιχτά με τον προϊστάμενό του και κατά καιρούς να του αντιμιλάει, επειδή νιώθει ότι τον απορρίπτουν. Κατά κανόνα, εκτελεί τα καθήκοντά του μηχανικά και αφιερώνει περισσότερη ενέργεια στην αυτοπροστασία. Επιπλέον, ζητάει από τον προϊστάμενό του να παίρνει όλες τις μη συνηθισμένες αποφάσεις ή αποφεύγει να τον συναντήσει.

7) Ο προϊστάμενος αισθάνεται όλο και πιο μεγάλη απογοήτευση και τώρα πλέον έχει πεισθεί ότι ο υφιστάμενος δεν μπορεί να εργαστεί χωρίς να κάνει σημαντικά λάθη. Αυτό του το γνωστοποιεί με λόγια και με έργα, υπονομεύοντας περαιτέρω την αυτοπεποίθηση του υφισταμένου και προτρέποντάς τον για απραξία.

8) Όταν το σύνδρομο της αποτυχίας βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη, ο προϊστάμενος ασκεί πιέσεις και ελέγχει τον υφιστάμενο στη διάρκεια των επαφών τους. Διαφορετικά αποφεύγει τις επαφές και αναθέτει στον υφιστάμενο μόνο πολύ απλά καθήκοντα. Από την πλευρά του ο υφιστάμενος κλείνεται στον εαυτό του ή αποχωρεί, απογοητευμένος, ενοχλημένος, ή θυμωμένος.

#### *Ανάλυση του συνδρόμου.*

Είπαμε νωρίτερα ότι το σύνδρομο της αποτυχίας<sup>47</sup> συνήθως αρχίζει ύπουλα, δηλαδή είναι μία δυναμική που συνήθως εξαπλώνεται σταδιακά στον προϊστάμενο και στον υφιστάμενο μέχρι που ξαφνικά και οι δύο συνειδητοποιούν ότι η μεταξύ τους σχέση έχει χαλάσει. Το σύνδρομο όμως το χαρακτηρίζουν πολλές υποθέσεις σχετικά με εργαζόμενους που έχουν χαμηλότερη απόδοση, που οι προϊστάμενοι φαίνεται να αποδέχονται σταθερά. Η έρευνά μας έδειξε ότι τα στελέχη κατά κανόνα συγκρίνουν τους εργαζόμενους

που έχουν χαμηλότερη απόδοση με εκείνους που έχουν υψηλότερη χρησιμοποιώντας τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- 1) Έχουν λιγότερα κίνητρα, λιγότερη ζωντάνια και είναι μάλλον απίθανο να κάνουν κάτι περισσότερο από αυτό που απαιτούν τα εργασιακά τους καθήκοντα.
- 2) Τηρούν πιο παθητική στάση όταν πρέπει να αντιμετωπίσουν προβλήματα ή να χειριστούν προγράμματα.
- 3) Δεν μπορούν να προλάβουν έγκαιρα τα προβλήματα.
- 4) Είναι λιγότερο καινοτομικοί και λιγότερο πιθανό να δώσουν ιδέες.
- 5) Έχουν πιο περιορισμένης έκτασης όραμα και στρατηγική προοπτική.
- 6) Δείχνουν την τάση για απόκρυψη πληροφοριών και εκδήλωσης της δικαιοδοσίας τους, γεγονός που τους αναδεικνύει σε κακής ποιότητας προϊσταμένους στα μάτια των υφισταμένων.

### **Το σύνδρομο έχει κόστος**

Υπάρχουν δύο προφανείς μορφές κόστους του συνδρόμου της αποτυχίας<sup>47</sup> : το συναισθηματικό κόστος που το πληρώνει ο υφιστάμενος και το κόστος για τον οργανισμό που συνδέεται με την αδυναμία της εταιρείας να πάρει ότι καλύτερο από έναν εργαζόμενο. Όμως υπάρχουν και άλλες μορφές κόστους που πρέπει να ληφθούν υπόψη, μερικές από τις οποίες είναι έμμεσες και μακροπρόθεσμες .

Ο προϊστάμενος πληρώνει για το σύνδρομο με πολλούς τρόπους. Πρώτον, οι όχι και τόσο καλές σχέσεις με τους εργαζόμενους που θεωρείται ότι έχουν χαμηλή απόδοση συχνά αποσπούν τη συναισθηματική και σωματική ενέργεια του προϊσταμένου. Είναι πολύ κουραστικό να προσπαθείς να παριστάνεις τον ευγενικό και να προσποιείσαι ότι όλα πάνε καλά, όταν και οι δύο πλευρές



γνωρίζουν ότι δεν συμβαίνει αυτό. Επιπλέον, η ενέργεια που αφιερώνεται στην προσπάθεια να βελτιωθούν αυτές οι σχέσεις ή η απόδοση του υφισταμένου μέσω της αυξημένης επιτήρησης, αποτρέπει τον προϊστάμενο να παρακολουθεί άλλες δραστηριότητες, γεγονός που συχνά απογοητεύει ή ακόμα και εκνευρίζει τον προϊστάμενο.

Επιπλέον, το σύνδρομο μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στο κύρος του προϊσταμένου, καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι στον οργανισμό παρατηρούν τη συμπεριφορά του απέναντι σε αυτούς που έχουν χαμηλότερη απόδοση. Αν η αντιμετώπιση εκ μέρους του προϊσταμένου ενός υφισταμένου θεωρείται άδικη ή ότι δεν τον υποστηρίζει, όσοι βλέπουν αυτή την κατάσταση, θα πάρουν εύκολα διδάγματα. Ένας εργαζόμενος με απόδοση που ξεχωρίζει σχολίασε την ελεγκτική και υπερβολικά επικριτική συμπεριφορά του προϊσταμένου του προς ένα άλλο υφιστάμενο με τον εξής τρόπο: “Μας έκανε να νιώθουμε σαν αναλώσιμα υλικά”. Καθώς οι οργανισμοί ασπάζονται όλο και περισσότερο τις αρετές της απόκτησης γνώσεων και της ανάληψης αρμοδιοτήτων, οι μάνατζερ πρέπει να καλλιεργούν τη φήμη τους ως καθοδηγητές, αλλά και να πετυχαίνουν αποτελέσματα.

Το σύνδρομο της αποτυχίας έχει επίσης σοβαρές συνέπειες και για κάθε ομάδα. Η έλλειψη εμπιστοσύνης προς αυτούς που θεωρείται ότι έχουν χαμηλή απόδοση μπορεί να βάλει στον πειρασμό τους προϊσταμένους να υπερφωτώσουν αυτούς που θεωρούν ότι έχουν ανώτερη απόδοση. Οι προϊστάμενοι θέλουν να εμπιστεύονται κρίσιμης σημασίας καθήκοντα σε άτομα που μπορούν να υπολογίζουν ότι θα έχουν αξιοπιστία και γρήγορα αποτελέσματα, καθώς και σε άτομα που θα κάνουν και περισσότερα από όσα απαιτεί το καθήκον τους, λόγω του ότι πιστεύουν πολύ στην κοινή τους μοίρα. Και όπως είπε κάποιος προϊστάμενος μεταξύ σοβαρού και αστείου: “ο πρώτος κανόνας είναι ο εξής: αν θέλεις να γίνεις κάτι, ανάθεσέ το σε κάποιον που έχει πολλές δουλειές. Υπάρχει λόγος που το άτομο αυτό έχει πολλές δουλειές”.

Ο αυξημένος φόρτος εργασίας μπορεί να βοηθήσει αυτούς που θεωρούνται ότι έχουν ανώτερη απόδοση να μάθουν να διαχειρίζονται το χρόνο τους καλύτερα, ειδικότερα καθώς αρχίζουν να εκχωρούν αρμοδιότητες στους υφισταμένους τους με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι αυτοί απλώς προσελκύουν το μεγαλύτερο φόρτο και το μεγαλύτερο στρες που με τον καιρό έχουν αρνητικό αντίκτυπο σε προσωπικό επίπεδο, ενώ μειώνεται η έκταση της προσοχής που μπορούν να αφιερώσουν σε άλλες διαστάσεις των εργασιακών καθηκόντων τους, ειδικότερα αυτών που αποδίδουν μακροπρόθεσμα οφέλη. Στη χειρότερη περίπτωση, η υπερφόρτωση όσων εργαζόμενων έχουν υψηλή απόδοση μπορεί να οδηγήσει στην εξουθένωσή τους.

Το πνεύμα ομάδας μπορεί επίσης να πληγεί από την προοδευτική αποξένωση ενός ή περισσοτέρων εργαζόμενων με χαμηλή απόδοση. Οι θαυμάσιες ομάδες ενθουσιάζονται και αφοσιώνονται σε μία κοινή αποστολή. Ακόμα και όταν τα μέλη της ομάδας των “μακρινών” συνεργατών προσπαθήσουν να μη φανερώσουν τον αρνητικό αντίκτυπο που υφίστανται, αλλά μέλη ομάδας νιώθουν την πίεση. Κάποιος μάντζερ εξηγεί πόσο άσχημα ένιωσε ολόκληρη η ομάδα, όταν είδαν τον προϊστάμενό τους να μιλάει με πολύ καυστικό τρόπο σε κάποιο συνάδελφό τους: Η ομάδα είναι ένας ζωντανός οργανισμός. Όταν υποφέρει κάποιο μέλος της, υποφέρουν και τα υπόλοιπα.

Επιπλέον, οι αποξενωμένοι υφιστάμενοι συχνά δεν κρατούν μέσα τους το βάσανό τους. Στους διαδρόμους ή την ώρα του φαγητού αναζητούν άτομα που θέλουν να ακούσουν το πρόβλημά τους για να πούν τα παράπονά τους, χάνοντας έτσι το χρόνο τους, αλλά απασχολώντας τους συναδέλφους τους που έχουν να κάνουν κάποια παραγωγική εργασία. Αντί να εστιάζεται στην αποστολή της ομάδας, πολύτιμος χρόνος και ενέργεια διοχετεύεται προς τη συζήτηση της εσωτερικής πολιτικής και της εσωτερικής δυναμικής.

Τέλος το σύνδρομο της αποτυχίας έχει συνέπειες για τους υφισταμένους εκείνων που θεωρούνται ότι έχουν χαμηλή απόδοση. Πάρτε για παράδειγμα ένα αδύναμο παιδί που το χτυπάει μέσα στο προαύλιο ένας χειροδύναμος και νταής. Συνήθως το παιδί αυτό, όταν επιστρέφει στο σπίτι του, ξεσπάει στα μικρότερα και πιο αδύναμα αδέρφια του. Το ίδιο συμβαίνει και με τους εργαζόμενους που ανήκουν στην ομάδα των μακρινών συνεργατών του προϊστάμενου. Όταν καλούνται να ασκήσουν μάλιστα στους υφισταμένους τους, συχνά μιμούνται τη συμπεριφορά που έδειξαν σε αυτούς οι προϊστάμενοί τους. Ούτε αυτοί επαινούν και να γνωρίζουν τα καλά αποτελέσματα ή τις περισσότερες φορές, ασκούν πολύ έντονη εποπτεία στους υφισταμένους τους.

## Επίλυση

Το πρώτο βήμα για την επίλυση<sup>48</sup> ενός προβλήματος είναι να αναγνωρίσουμε την ύπαρξή του. Η παρατήρηση αυτή είναι ιδιαίτερα κρίσιμη όσον αφορά το σύνδρομο της αποτυχίας, λόγω του ότι αυτοεπαληθεύεται και αυτοτροφοδοτείται. Για να εξαλειφθεί το σύνδρομο, πρέπει ο μάνατζερ να καταλάβει τη δυναμική και ειδικότερα να αποδεχθεί το ενδεχόμενο η συμπεριφορά του να συμβάλλει στην απόδοση του υφισταμένου που είναι χαμηλότερη της αναμενόμενης. Όμως το επόμενο βήμα για να ξεπεραστεί το σύνδρομο αυτό είναι πιο δύσκολο: απαιτείται μία προσεκτικά σχεδιασμένη και διαρθρωμένη παρέμβαση με τη μορφή μιας (ή πολλών) ειλικρινών συζητήσεων, που αποσκοπούν στο να φέρουν στην επιφάνεια και να ξεμπλέξουν τις μη υγιείς δυναμικές που ορίζουν τη σχέση ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο. Ο στόχος μιας τέτοιας παρέμβασης είναι να επιτευχθεί μία διατηρήσιμη αύξηση στην απόδοση του υφισταμένου, ενώ σταδιακά να μειωθεί η ανάμιξη του προϊστάμενου.

---

<sup>48</sup> Ο.π. σελ. 212-217

Θα ήταν δύσκολο και στην πραγματικότητα επιζήμιο να περιγράψουμε λεπτομερώς τη μορφή που πρέπει να έχει η συζήτηση αυτή. Ένας προϊστάμενος που καταστρώνει αταλάντευτα σχέδια για αυτή τη συζήτηση με έναν υφιστάμενό του, δεν θα είναι σε θέση να ξεκινήσει πραγματικό διάλογο μαζί του, επειδή ο πραγματικός διάλογος απαιτεί ευελιξία. Ωστόσο, ως πλαίσιο αναφοράς δίνουμε πέντε συστατικά αυτά δεν έχουν αυστηρά καθορισμένη σειρά, πρέπει να υπάρχουν και τα πέντε σε αυτές τις παρεμβάσεις.

1) Ο προϊστάμενος πρέπει να δημιουργεί το σωστό πλαίσιο για τη συζήτηση. Για παράδειγμα πρέπει να επιλέγει το χρόνο και τον τόπο στον οποίο θα πραγματοποιηθεί η συνάντηση, ώστε αυτό να συνιστά μία όσο το δυνατό μικρότερη απειλή για τον υφιστάμενο. Ένα ουδέτερο έδαφος μπορεί να συμβάλει περισσότερο στον ανοιχτό διάλογο από ότι ένα γραφείο στο οποίο έχουν διεξαχθεί και στο παρελθόν συζητήσεις οι οποίες ίσως ήταν δυσάρεστες. Ο προϊστάμενος πρέπει ακόμα να χρησιμοποιεί θετική γλώσσα όταν ζητάει από τον υφιστάμενο να συναντηθούν. Δεν πρέπει να δοθεί η εντύπωση ότι η συνάντηση αυτή θα παίξει ρόλο “ανατροφοδότησης”, γιατί σε αυτή την περίπτωση μπορεί να κουβαλήσει μαζί της και κάτι από το παρελθόν. Η “ανατροφοδότηση” θα μπορούσε επίσης να σημαίνει ότι η συζήτηση θα έχει μία κατεύθυνση, θα είναι μονόλογος από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο. Αντίθετα, η παρέμβαση πρέπει να περιγράφει ως συνάντηση για να συζητηθεί η απόδοση του υφισταμένου, ο ρόλος του προϊσταμένου και η σχέση ανάμεσα στον υφιστάμενο και τον προϊστάμενο. Επίσης ο προϊστάμενος μπορεί να δηλώσει ότι αισθάνεται κάποια ένταση στη σχέση και ότι θέλει να χρησιμοποιήσει τη συζήτηση ως μέσο για τον μετριασμό της.

2) Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος πρέπει να χρησιμοποιήσουν τη διαδικασία παρέμβασης για να έρθουν σε συμφωνία σχετικά με τα συμπτώματα του προβλήματος. Ελάχιστοι εργαζόμενοι είναι αναποτελεσματικοί από κάθε άποψη της απόδοσής τους. Και ελάχιστοι ή και κανένας από τους εργαζόμενους επιθυμούν να έχουν χαμηλή απόδοση κατά την εκτέλεση των εργασιακών

καθηκόντων τους. Συνεπώς, έχει κρίσιμη σημασία η παρέμβαση να οδηγεί σε αμοιβαία κατανόηση των ευθυνών που συνοδεύουν τα συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα όπου ο υφιστάμενος είναι αδύναμος. Στην περίπτωση του Στηβ και του Τζεφ, για παράδειγμα, μία εκτενής ταξινόμηση των αποδεικτικών στοιχείων θα μπορούσε να οδηγήσει στη συμφωνία όπου η χαμηλή απόδοση του Στηβ δεν ήταν γενική, αλλά σε μεγάλο βαθμό περιοριζόταν στην ποιότητα των αναφορών που υπέβαλε (ή δεν υπέβαλε). Σε μία άλλη περίπτωση, θα μπορούσαν να συμφωνήσουν ότι ένας μάνατζερ προμηθειών υστερούσε στο θέμα της εξεύρεσης προμηθευτών από το εξωτερικό και στην διατύπωση των ιδεών του στη διάρκεια των συσκέψεων. Ή ένα νέο στέλεχος του τμήματος επενδύσεων και ο προϊστάμενος του μπορεί να συμφωνήσουν ότι η απόδοσή του ήταν χαμηλότερη από την αγορά μετοχών, αλλά θα μπορούσαν επίσης να συμφωνήσουν ότι η οικονομική ανάλυσή του για τις μετοχές ήταν πολύ αξιόλογη. Το συμπέρασμα που πρέπει να εξαχθεί εδώ είναι το εξής: πρίν γίνουν προσπάθειες για να βελτιωθεί η απόδοση ή να μειωθεί η ένταση σε μία σχέση, πρέπει να επιτευχθεί μία συμφωνία για τους τομείς της απόδοσης που συμβάλλουν στην εμφάνιση φιλονικιών.

3) Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος πρέπει να συμφωνήσουν ως προς την αιτία της χαμηλής απόδοσης σε ορισμένους τομείς. Μόλις εντοπιστούν οι τομείς της χαμηλής απόδοσης, είναι πλέον καιρός να βγούν στην επιφάνεια οι λόγοι στους οποίους οφείλονται αυτές οι αδυναμίες. Μήπως ο υφιστάμενος έχει περιορισμένες δεξιότητες στον τομέα της οργάνωσης της εργασίας, του μάνατζμεντ του χρόνου του, ή της συνεργασίας με άλλους; Μήπως του λείπουν γνώσεις ή δυνατότητες; Συμφωνούν ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος ως προς τις προτεραιότητες; Ίσως ο υφιστάμενος να αφιερώνει λιγότερη προσοχή σε μία συγκεκριμένη διάσταση του έργου του, επειδή δε συνειδητοποιεί τη σπουδαιότητα που έχει για τον προϊστάμενο. Μήπως ο υφιστάμενος γίνεται λιγότερο αποτελεσματικός κάτω από συνθήκες πίεσης; Μήπως τα πρότυπα της απόδοσης είναι χαμηλότερα από εκείνα που έχει ο προϊστάμενος;

Επίσης έχει κρίσιμη σημασία κατά την παρέμβαση να θέσει ο προϊστάμενος το θέμα της συμπεριφοράς του απέναντι στον υφιστάμενο και με ποιό τρόπο αυτή επηρεάζει την απόδοση του υφισταμένου. Επίσης ο προϊστάμενος θα μπορούσε ίσως να προσπαθήσει να περιγράψει τη δυναμική του συνδρόμου της αποτυχίας. Θα μπορούσε, π.χ., να θέσει το ερώτημα: “Μήπως η συμπεριφορά μου απέναντι σου δυσκολεύει για σένα την κατάσταση;” ή “Τι κάνω που σου δημιουργεί την αίσθηση ότι σε πιέζω υπερβολικά;”.

Αυτή η συνιστώσα της συζήτησης πρέπει να αποσαφηνίσει τις υποθέσεις που κάνουν μέχρι τώρα ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος για τις προθέσεις του άλλου. Πολλές παρανοήσεις ξεκινούν με υποθέσεις που δεν ελέγχθηκαν. Για παράδειγμα, ο Τζεφ μπορεί να έχει πει: “Όταν δεν μου υπέβαλες τις αναφορές που σου είχα ζητήσει, υπέθεσα ότι δεν ενδιαφερόσουν ουσιαστικά”. Μία τέτοια δήλωση θα μπορούσε να δώσει στον Στηβ τη δυνατότητα να φέρει στην επιφάνεια κάποιες υποθέσεις που έκανε όπως π.χ. “Εγώ αντιδρούσα αρνητικά επειδή μου ζήτησες έγγραφες τις αναφορές μου, το γεγονός που το ερμήνευσα ως ένδειξη υπερβολικού ελέγχου”.

Ü Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος πρέπει να συμφωνήσουν για τους στόχους της απόδοσης και για την επιθυμία τους να συμβάλλουν στην προώθηση της σχέσης τους. Στην Ιατρική, όταν διαγνωστεί κάποια ασθένεια, ακολουθείται μία μέθοδος θεραπείας. Τα πράγματα είναι λίγο πιο περίπλοκα όταν επιχειρούμε να διορθώσουμε την κακή λειτουργία ενός οργανισμού, αφού η τροποποίηση της συμπεριφοράς και η ανάπτυξη περίπλοκων δεξιοτήτων μπορεί να είναι πιο δύσκολη από τη λήψη μερικών χαπιών. Ωστόσο, η αρχή που ισχύει στην Ιατρική ισχύει και στο χώρο των επιχειρήσεων: ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος πρέπει να χρησιμοποιούν την παρέμβαση για να καταστρωθεί το σχέδιο της θεραπείας όσον αφορά τα βασικά προβλήματα που εντοπίστηκαν και από τις δύο πλευρές.

Η σύμβαση που υπογράφουν ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος πρέπει να προσδιορίζει τις μεθόδους με τις οποίες μπορούν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, τις γνώσεις, τις εμπειρίες, ή την προσωπική τους σχέση. Επίσης πρέπει να περιλαμβάνει μία σαφή συζήτηση για την έκταση και το είδος της μελλοντικής εποπτείας που θα ασκεί ο προϊστάμενος. Φυσικά κανένας προϊστάμενος δεν πρέπει εντελώς ξαφνικά να αποκηρύξει τη συμμετοχή του. Είναι νόμιμο οι προϊστάμενοι να παρακολοθούν την εργασία των υφισταμένων, ειδικότερα όταν ένας υφιστάμενος έχει δείξει ότι διαθέτει περισσότερες ικανότητες σε μία ή περισσότερες πτυχές των εργασιακών του καθηκόντων. Ωστόσο, από την οπτική γωνία του υφισταμένου, αυτή η ανάμιξη εκ μέρους του προϊσταμένου είναι πιθανότερο να γίνει αποδεκτή και ενδεχομένως να είναι ευπρόσδεκτη, αν ο σκοπός της είναι να βοηθήσει τον υφιστάμενο να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί με την πάροδο του χρόνου. Οι περισσότεροι υφιστάμενοι μπορούν να δεχθούν προσωρινή ανάμιξη, η οποία σταδιακά θα μειώνεται καθώς θα βελτιώνεται η απόδοση. Το πρόβλημα είναι η αυστηρή παρακολούθηση που δίνει την εντύπωση ότι δεν πρόκειται να λείψει ποτέ.

**Ü** Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος πρέπει να συμφωνήσουν να επικοινωνούν πιο ανοιχτά στο μέλλον. Ο προϊστάμενος μπορεί να πει: “ Την επόμενη φορά που θα κάνω κάτι που υποδηλώνει χαμηλές προσδοκίες, θα ήθελα να μου το πεις αμέσως”. Και ο υφιστάμενος θα μπορούσε να πει από μόνος του ή μετά από την ενθάρρυνση, “ Την επόμενη φορά που θα κάνω κάτι που θα σε ενοχλήσει ή που δεν το καταλαβαίνεις, θα ήθελα να μου το πεις αμέσως”. Αυτά τα απλά λόγια μπορούν να ανοίξουν την πόρτα προς μία πιο ειλικρινή σχέση σχεδόν αμέσως.

### 4.3 Υγιεινή στα εστιατόρια

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να τηρούν τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και να διασφαλίζουν την ποιότητα των παραγομένων προϊόντων. Έπειτα, αποφεύγουν την αντιμετώπιση των κινδύνων που απειλούν τα τρόφιμα και να βρίσκονται σε συνεχή εγρήγορση με σκοπό να προτιμούνται από το καταναλωτικό κοινό σε σχέση με άλλες όμοιου τύπου επιχειρήσεις. Για την επίτευξη μακράς βιωσιμότητας και κέρδους αντιτάχθηκαν ως εξής: Κατάρτισαν πίνακες στους οποίους περιγράφουν με ακριβείς λεπτομέρειες τις κινήσεις και τις εργασίες που οφείλονται να εκτελούνται σε κάθε δεδομένη περίπτωση από τους εργαζόμενους. Οι διαδικασίες αυτές είναι στερεότυπες και στόχο έχουν να μην προκαλούν απώλεια χρόνου και παραγωγικότητας.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν την στοιχειώδη οργανωτική δομή και εφαρμόζουν αυτά τα οποία προδιαγραφούν τα πρότυπα πιστοποίησης. Ωστόσο δεν είναι καταγεγραμμένες ούτε οι διαδικασίες και οι οδηγίες ούτε και τα αποτελέσματα των ελέγχων που πραγματοποιούνται.



## Το σύστημα HACCP

Η HACCP<sup>49</sup> είναι ένα σύστημα διασφάλισης της υγιεινής των ειδών διατροφής, που καθιερώθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση με την Οδηγία 93/43 και είναι υποχρεωτικό για τις βιομηχανίες τροφίμων. Για τις επισιτιστικές επιχειρήσεις δεν αποτελεί υποχρεωτικό θεσμό.

Η HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) που στα ελληνικά αποδίδεται ως “Ανάλυση Επικινδυνότητας στα Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου”, είναι μια προληπτική διαδικασία για τον έλεγχο της ποιότητας και αφορά στην υγιεινή των προσφερόμενων φαγητών.

Το σύστημα αυτό αποσκοπεί στην αναγνώριση των κινδύνων που συνδέονται με οποιοδήποτε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, της αποθήκευσης και της διακίνησης των προϊόντων μέχρι τον τελικό καταναλωτή και στη συνέχεια εφαρμόζονται αποτελεσματικές διαδικασίες ελέγχου με σκοπό την παραγωγή υγιεινών και ασφαλών προϊόντων. Είναι ένα προληπτικό μέσο, για αυτό άλλωστε βασική αρχή έχει την πρόληψη όχι την καταστολή.

## Ορισμοί και Έννοιες

**Û Κίνδυνος (Hazard):** Ένας βιολογικός, χημικός, φυσικός παράγων ή κατάσταση που μπορεί να καταστήσει ένα τρόφιμο μη ασφαλές.

**Û Ανάλυση Κινδύνων (Hazard Analysis):** Η διαδικασία της συλλογής και της αξιολόγησης στοιχείων για τους κινδύνους και τις συνθήκες που οδηγούν στην εμφάνισή τους, για να διαπιστωθεί ποιοι είναι σημαντικοί για την ασφάλεια του τροφίμου και να αντιμετωπιστούν στο Σχέδιο HACCP.

**Û Σχέδιο HACCP (HACCP Plan):** Το έγγραφο που έχει συνταχθεί με τις Αρχές του HACCP και το οποίο περιγράφει τις διαδικασίες που

---

<sup>49</sup> **Σεμινάριο:** HACCP ή ανάλυση κινδύνων και κρίσιμα σημεία ελέγχου, εισηγητής Λουρμπόπουλος Σταύρος, Πλέγμα εκπαιδευτική, υλοποίηση: Ιούνιος 2001

ακολουθούνται προκειμένου να διασφαλιστεί ο έλεγχος των κινδύνων που είναι κρίσιμοι για την ασφάλεια του τροφίμου.

**Û Σύστημα HACCP(HACCP System):** Η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες, οι διεργασίες και τα μέσα που απαιτούνται για την αναγνώριση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο των πιθανών κινδύνων που είναι κρίσιμοι για την ασφάλεια του τροφίμου.

**Û Μέτρο Ελέγχου (Control Measure):** ενέργεια που απαιτείται για την πρόληψη ή την εξάλειψη ή την ελαχιστοποίηση ενός κινδύνου σε αποδεκτό επίπεδο.

**Û Προδιαγραφές Ποιότητας:** Η λεπτομερής περιγραφή των ποιοτικών ή λειτουργικών χαρακτηριστικών. Στην περίπτωση των ποσοτικών προδιαγραφών χρησιμοποιούνται για την έκφραση τους σταθερότυποι και επιτρεπτά όρια.

**Û Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου (Critical Control Point, CCP):** Ένα σημείο, στάδιο ή διεργασία στα οποία μπορεί να ασκηθεί έλεγχος, ώστε ένας κίνδυνος να προληφθεί, να εξαλειφθεί ή να μειωθεί σε αποδεκτό επίπεδο.

**Û Κρίσιμο Όριο (Critical Limit):** Κριτήριο που διαχωρίζει τα αποδεκτό από το μη αποδεκτό.

**Û Παρακολούθηση (Monitoring):** Μια σχεδιασμένη σειρά από παρατηρήσεις και μετρήσεις με σκοπό να διαπιστωθεί εάν ένα CCP είναι υπό έλεγχο.

**Û Διορθωτική Ενέργεια (Corrective Action):** Η ενέργεια που οφείλεται να πραγματοποιηθεί όταν εμφανίζεται απόκλιση από τα Κρίσιμα Όρια στο CCP.

**Û Επαλήθευση (Verification):** Η συστηματική εξέταση, για να διαπιστωθεί συμμόρφωση με το Σχέδιο HACCP. Περιλαμβάνει επιθεώρηση, δοκιμές και άλλες αξιολογήσεις και πραγματοποιούνται επιπλέον της Παρακολούθησης.

## Αρχές HACCP

Το σύστημα HACCP βασίζεται στην λειτουργία του σε επτά αρχές<sup>50</sup>:

**Αρχή 1<sup>η</sup>** : Αναγνώριση των πιθανών κινδύνων που συνδέονται με την παραγωγή των τροφίμων σε όλα τα στάδια (απο την ανάπτυξη και την συγκομιδή των πρώτων υλών, την παραγωγική διαδικασία, την επεξεργασία και την διανομή των προϊόντων, μέχρι την τελική προετοιμασία και την κατανάλωσή τους). Κίνδυνος είναι οποιοσδήποτε βιολογικός, χημικός ή φυσικός παράγοντας που είναι δυνατόν να προκαλέσει βλάβη στην υγεία του καταναλωτή.

**Αρχή 2<sup>η</sup>** : Προσδιορισμός των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου, Ουσιαστικός έλεγχος για την πρόληψη και την εξάλειψη του κινδύνου, για την ασφάλεια των τροφίμων ή για την μείωση του κινδύνου ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη του στόχου παραγωγής ασφαλών τροφίμων. Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου, τα σημεία της παραγωγικής διαδικασίας στα οποία μπορεί να εφαρμοστεί έλεγχος απαραίτητος για την πρόληψη, την εξάλειψη ή και την μείωση σε αποδεκτά επίπεδα ενός κινδύνου για την ασφάλεια των τροφίμων. Ο προσδιορισμός του απαιτεί μια λογική προσέγγιση.

**Αρχή 3<sup>η</sup>** : Καθορισμός των Κρίσιμων Ορίων, τα οποία πρέπει να ικανοποιούνται, ώστε να εξασφαλίζεται ότι κάθε Κρίσιμο Σημείο ελέγχου βρίσκεται υπό έλεγχο. Κρίσιμο όριο είναι η τιμή, το κριτήριο που καθορίζει τι είναι αποδεκτό και τι μη αποδεκτό. Όσων αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη και την μείωση των κινδύνων.

**Αρχή 4<sup>η</sup>** : Καθορισμός διαδικασιών παρακολούθησης των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου, με σκοπό την ρύθμιση τους εντός των Κρίσιμων Ορίων.

---

<sup>50</sup> **Σεμινάριο:** Η Φιλοσοφία του συστήματος HACCP, εισηγητής Μυλωνάς Ιωάννης, Ολυμπιακό ΚΕΚ, υλοποίηση Φεβρουάριος 2005.

Δημιουργείται, ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου, στο οποίο καθορίζονται όλες οι απαιτήσεις εποπτείας, ελέγχου και καταγραφής.

**Αρχή 5<sup>η</sup>** : Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών που πρέπει να λαμβάνονται όταν η παρακολούθηση δείχνει απόκλιση από τα καθορισμένα Κρίσιμα Όρια και κατανομή αρμοδιοτήτων για την εφαρμογή τους. Στις διορθωτικές ενέργειες περιέχονται τόσο όσες αφορούν στην επαναφορά της διεργασίας εντός των αποδεκτών ορίων, όσο και όσες αφορούν στη διαχείριση των παραχθέντων προϊόντων κατά τον χρόνο στον οποίο η διαδικασία ήταν εκτός ελέγχου.

**Αρχή 6<sup>η</sup>** : Τήρηση διαδικασιών τεκμηρίωσης του συστήματος. Πρέπει να αναπτυχθούν όλες οι αναγκαίες διαδικασίες επαλήθευσης για τη σωστή συντήρηση του συστήματος και τη διασφάλιση της ομαλής και αποτελεσματικής του λειτουργίας.

**Αρχή 7<sup>η</sup>** : Τήρηση διαδικασιών επαλήθευσης της σωστής λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος. Είναι επιβεβλημένο, να ενημερώνονται και να τηρούνται αρχεία μέσω των οποίων θα πιστοποιείται η σωστή εφαρμογή του συστήματος, θα ελέγχει η εκτέλεση των διορθωτικών ενεργειών και κατά τον τρόπο αυτό θα αποδεικνύεται η παραγωγή προϊόντων στις ελεγκτικές αρχές.

### **Εφετ( Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων)**

Στο παρελθόν η αγορά αντιμετωπιζέτο βάσει μιας καθαρά οικονομικής αντίληψης, σύμφωνα με την οποία επικρατούσαν μόνο δύο δυνάμεις. Της προσφοράς και της ζήτησης. Θεωρείτο δηλαδή, ότι ήταν ένας χώρος αυτοελεγχόμενος που τον χαρακτήριζε ισοστασία.

Η πραγματικότητα όμως είναι διαφορετική και αυτό, όχι γιατί, δεν ενεργούν αυτές οι δύο δυνάμεις στην αγορά, αλλά γιατί έχουν αλλάξει τα δεδομένα και το μέγεθος της. με το άνοιγμα των αγορών και την εύκολη μετακίνηση των ανθρώπων σε πολύ μεγάλες αποστάσεις, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είμαστε καταναλωτές όλων των αγορών. Τα τρόφιμα που καταναλώνουμε έχουν ταξιδέψει από τα σημεία παραγωγής τους κατά μέσο όρο μερικές χιλιάδες χιλιόμετρα πριν καταλήξουν στην κουζίνας μας.

Η WHO, όμως, επισημαίνει και τους κινδύνους, υποστηρίζοντας ότι ο αριθμός των τροφοδηλητηριάσεων είναι τόσο μεγάλος που αντιπροσωπεύει το 1/3 του πληθυσμού. Ήδη στον FAO (Food and Agriculture Organization) έχουν πάρει να έχουν ως μοναδικό στόχο την εξασφάλιση των τροφίμων. Η ασφάλεια των τροφίμων έχει γίνει τόσο σημαντική όσο ποτέ άλλοτε. Και ο μόνος δρόμος για την κατάκτηση της ασφάλειας, είναι ο έλεγχος.

Ο ΕΦΕΤ δημιουργήθηκε για να λύσει αυτά τα προβλήματα και να συντονίσει τους ελέγχους. Με βάση την εφαρμογή ενός μοντέλου που θα εξασφαλίσει στον καταναλωτή την πολυπόθητη ασφάλεια των τροφίμων.

### **Ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων**

Ο ΕΦΕΤ ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1999 και εποπτεύεται από το Υπουργείο ανάπτυξης. Εκτός από την Κεντρική Υπηρεσία, διαθέτει και τέσσερις Περιφερειακές Διευθύνσεις στην Κεντρική Μακεδονία με έδρα την Θεσσαλονίκη, στη Θεσσαλία με έδρα την Λάρισα, στην Αχαΐα με έδρα την Πάτρα και στην Κρήτη με έδρα το Ηράκλειο. Σύμφωνα με τον ιδρυτικό του νόμο, προβλέπεται να διαθέτει Περιφερειακές Διευθύνσεις και στις δεκατρείς περιφέρειες της χώρας. Έχει περισσότερο από 250 άτομα προσωπικό, το οποίο αποτελείται κυρίως από γεωπόνους, τεχνολόγους, κτηνιάτρους, χημικούς και χημικούς μηχανικούς.

**Κύριοι στόχοι του ΕΦΕΤ:**

- Û Η ασφάλεια των τροφίμων.
- Û Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών βιομηχανιών τροφίμων.
- Û Η αντικειμενική, συστηματική και επιστημονικά τεκμηριωμένη ενημέρωση του καταναλωτή.

**Ο ρόλος του ΕΦΕΤ**

Στην ασφάλεια των τροφίμων ο ΕΦΕΤ έχει έναν επιτελικό συντονιστικό ρόλο συνεργαζόμενος με τις συναρμόδιες υπηρεσίες ελέγχου τροφίμων των άλλων υπουργείων. Η πολυδιάσπαση, η αποσπασματικότητα και η αλληλοεπικάλυψη των ελεγκτικών μηχανισμών διαφόρων υπουργείων και της αναξιοπιστίας των καταναλωτών στην ποιότητα των τροφίμων.

Στόχος του ΕΦΕΤ είναι να πραγματοποιεί μόνο δευτεροβάθμιους ελέγχους. Οι πρωτοβάθμιοι έλεγχοι των τροφίμων θα υλοποιούνται από τις αρμόδιες διευθύνσεις των νομαρχιών και των άλλων ελεγκτικών μηχανισμών της πολιτείας. Ο ΕΦΕΤ είναι υπεύθυνος έναντι της ΕΕ για τον έλεγχο των τροφίμων. Θα πρέπει να υπάρχει ένα ενιαίο σύστημα ελέγχων που θα ακολουθούν όλοι οι ελεγκτικοί μηχανισμοί της χώρας, ένα ενιαίο σύστημα αξιολόγησης τους και έναν φορέα με τον οποίο θα επικοινωνεί η ΕΕ. Αυτή είναι η μεγάλη προτεραιότητα για τον ΕΦΕΤ.

## Σκοπός Ελέγχου Ποιότητας.

Στις ανταγωνιστικές οικονομίες, οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν τα προϊόντα που επιθυμούν στηριζόμενοι σε δεκάδες κριτήρια, όπως την ποσότητα, την διαθεσιμότητα, το μέγεθος, την αξία, την τιμή, την ποιότητα. Η διοίκηση της επιχείρησης είναι υπεύθυνη να καθορίζει την “ποιότητα αγοράς” με βάση τις πληροφορίες που έχει για τις ανάγκες και τις προσδοκίες της αγοράς που εξυπηρετεί ή στοχεύει να εξυπηρετήσει. Τα χαρακτηριστικά της ποιότητας αγοράς περιγράφονται και καθορίζονται. Το τμήμα παραγωγής, οφείλει παράγει προϊόντα όπως ακριβώς έχουν προσιοριστεί από την διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων.

Συχνά, πρέπει να επισημάνουμε, είναι δύσκολο να προσδιοριστούν τα ειδικά χαρακτηριστικά των επισιτιστικών επιχειρήσεων που διακρίνονται για την ποιότητα σε σχέση με άλλες. Φυσικά, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν με επιτυχία τη φιλοσοφία της ποιότητας διευθύνονται από άτομα που επιμένουν στην ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη - καταναλωτή. Παράλληλα οι λειτουργίες που σχετίζονται με την διασφάλιση και τον έλεγχο της ποιότητας αφορά όλους τους εργαζόμενους.

Ειδικότερα, οι ευθύνες για την αποτελεσματική εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας αφορούν τις παρακάτω ομάδες:

- Η διεύθυνση είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών σε σχέση με την διασφάλιση και τον έλεγχο της ποιότητας.
- Η πολιτική ποιότητας θα πρέπει να αποτελεί κυρίαρχο στόχο της επισιτιστικής επιχείρησης.
- Το σύστημα εφαρμογής ποιότητας πρέπει να είναι ξεκάθαρο και γραμμένο.
- Οι διαδικασίες υγιεινής και οι μέθοδοι παραγωγής πρέπει να είναι προσδιορισμένοι με σαφήνεια.

Û Οι υπεύθυνοι των επισιτιστικών τμημάτων λειτουργούν σε διαφορετικό επίπεδο για την εκπλήρωση του στρατηγικού στόχου ποιότητας της επιχείρησης.

Û Επαρκής πρωτοβουλία και αυτονομία στο προσωπικό είναι απαραίτητα στοιχεία για την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού στόχου ποιότητας στην επιχείρηση.

Û Επίσης, απαιτείται καταμερισμός εργασίας και ευθυνών εάν θέλουμε η προσπάθεια για διασφάλιση και έλεγχο της ποιότητας να είναι αποτελεσματική.

Û Το προσωπικό παραγωγής έχει, επίσης, ευθύνη στην επίτευξη και στον έλεγχο της ποιότητας.

Û Το προσωπικό σερβιρίσματος πρέπει να ενθαρρύνεται ώστε να αναφέρονται τυχόν παράπονα των πελατών, τα οποία αναλύονται για να προσδιοριστούν οι αιτίες και να ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα.

### **Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης – ISO (International Organization for Standardization)**

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, είναι η ομοσπονδία των εθνικών οργανισμών τυποποίησης 90 χωρών, όπου κάθε χώρα εκπροσωπείται από έναν οργανισμό. Πρόκειται για μη κυβερνητικό οργανισμό, που ιδρύθηκε το 1947 και εδρεύει στη Γενεύη. Το κύριο αποτέλεσμα των εργασιών του οργανισμού ISO, αφορά τις διεθνείς συμφωνίες που εκδίδονται ως διεθνή πρότυπα. Ο κάθε εθνικός οργανισμός που είναι μέλος του ISO, πληρώνει κάποιο συνδρομή ώστε να συνεισφέρει στην οικονομική υποστήριξη των δραστηριοτήτων του.

Η Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Εποτροπή, η οποία είναι συγγενής οργανισμός του ISO και εδρεύει επίσης στη Γενεύη, ασχολείται με ηλεκτρικά και ηλεκτροτεχνικά πρότυπα, αφήνοντας στον οργανισμό ISO όλα τα πρότυπα



που αφορούν τα προϊόντα και τη διαχείριση. Στη διεθνή σκηνή, ο οργανισμός ISO έχει αντίστοιχη θέση με εκείνη της επιτροπής CEN στην Ευρώπη. Η επιτροπή CEN, είναι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης.

Αντιπροσωπεύει όλους τους Ευρωπαϊκούς εθνικούς οργανισμούς προτύπων και καθοδηγεί την Ευρώπη σε θέματα προτυποποίησης. Οι εθνικοί οργανισμοί προτύπων όλων των Ευρωπαϊκών χωρών, είναι μέλη της CEN όσο και του ISO, ενώ περισσότερες απο 70 μη Ευρωπαϊκές χώρες, είναι μέλη του ISO. Οι διεθνείς εμπορικές συμφωνίες, εξαρτώνται απο την εναρμόνιση των προτύπων που εκδίδονται απο αυτούς τους οργανισμούς μέσω του ISO και της IEC. Μέσω της CEN και των Ευρωπαϊκών μελών της, έχουν καταργηθεί “οι τεχνικοί φραγμοί” και έχει δημιουργηθεί μία ενιαία Ευρωπαϊκή αγορά.

Όλη η σημαντική εργασία της ανάπτυξης προτύπων του ISO, διεκπεραιώνεται απο τεχνικές επιτροπές, γνωστές ως “TCs” (Technical Committees), όπως για παράδειγμα η επιτροπή : “TC 207”. Η ανάπτυξη κάθε σημαντικού καινούργιου προτύπου, ανατίθεται σε έναν απο τους επιμέρους εθνικούς οργανισμούς προτύπων του ISO. Για παράδειγμα, το Συμβούλιο Προτύπων του Καναδά είναι το μέλος που μεταξύ άλλων, διατηρεί τη θέση της γραμματείας της επιτροπής TC 207. Η επιτροπή αυτή, επιβλέπει άλλες υποεπιτροπές που αναπτύσσουν το ISO 14000, το οποίο είναι το πρότυπο που αναφέρεται στην περιβαλλοντική διαχείριση.

## **Πιστοποιητικό ISO 9000**

Παρά το γεγονός ότι διεθνώς γίνεται λόγος για το πιστοποιητικό ISO 9000, εν τούτοις δεν υπαρχει “πιστοποιητικό ISO”. Οποιοσδήποτε, είτε ιδιώτης είτε συνεταιρισμός, μπορεί να υλοποιήσει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 και να δηλώσει ότι λειτουργεί σύμφωνα με το πρότυπο αυτό. Προκειμένου να επιτευχθεί η υλοποίηση ενός συστήματος διασφάλισης

ποιότητας, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα πρότυπα ISO 9004 και ISO 9000, καθώς και υποσύνολο άλλων προτύπων όποτε αυτό είναι αναγκαίο. Ωστόσο, όταν κάποιος πελάτης, τον οποίο η εταιρεία επιθυμεί να συνεχίσει να προμηθεύει με τα προϊόντα της, ζητήσει την επίδειξη επιβεβαίωσης ότι η συγκεκριμένη εταιρεία εκπληρώνει τις απαιτήσεις των προτύπων, τότε η εταιρεία θα πρέπει να υιοθετήσει τα πρότυπα ISO 9001 ή ISO 9002 και να ζητήσει να την επιθεωρήσει κάποιος φορέας πιστοποίησης τρίτου μέρους, με την ελπίδα ότι θα επιτύχει τη λήψη του πιστοποιητικού.

### **Κατάλογος Κανονισμών**

Στο έγγραφο ISO 14000<sup>51</sup>, στην Ενότητα 4, παράγραφο 4.1.4 “Νομικές απαιτήσεις”, δηλώνεται ότι η εταιρεία θα πρέπει να θεσπίσει και να διατηρεί διαδικασίες ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίζει, να έχει πρόσβαση και να κατανοεί όλες τις απαιτήσεις τις οποίες θα πρέπει να πληρεί, νομικές και μη και οι οποίες βρίσκουν άμεση εφαρμογή στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών ζητημάτων που έχουν σχέση με τις δραστηριότητες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία.

Τα αρχικά προσχέδια του εγγράφου ISO 14000, περιείχαν επίσης σε κάθε ενότητα παραδείγματα. Το παράδειγμα που παρατίθεται στο κεφάλαιο αυτό, απαριθμεί τέσσερα είδη κανονισμών:

- Κανονισμοί που αναφέρονται στις δραστηριότητες της εταιρείας, όπως για παράδειγμα στην άδεια λειτουργίας.
- Κανονισμοί που αναφέρονται στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία.
- Κανονισμοί που αναφέρονται στην αποδοτικότητα της εταιρείας.

---

<sup>51</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Gower / Brian Rothery, *ISO 1400 Iso 9000*, επιμέλεια Ιωάννης Αυγερινός, ΕΛΛΗΝ, Αθήνα(1998) 15-16

- Κανονισμοί που αναφέρονται στους νόμους που αφορούν γενικά περιβαλλοντικά θέματα.

Στο ίδιο έγγραφο, αναφέρεται ότι μπορεί να χρησιμοποιηθούν διάφορες πηγές για την αναγνώριση των περιβαλλοντικών κανονισμών και των μεταγενέστερων τροποποιήσεων τους.

Οι πηγές αυτές είναι:

- Όλα τα κυβερνητικά επίπεδα.
- Βιομηχανικοί συνεταιρισμοί ή ομάδες.
- Εμπορικά δεδομένα.
- Επαγγελματικές νομικές υπηρεσίες.

Σε αυτή την ενότητα του προτύπου, υπάρχει μία σημαντική σημείωση:

Για τη διευκόλυνση της παρακολούθησης των νομικών απαιτήσεων, μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να θεσπίσει και να διατηρεί έναν νομικό κατάλογο, που να περιέχει όλους τους νόμους και τους κανονισμούς οι οποίοι βρίσκουν εφαρμογή στις δραστηριότητες, στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που παρέχει.

Η αναφορά της σημείωσης μόνο σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αποτελεί μυστηρίο εφόσον αυτή αναφέρεται εξίσου και σε μεγάλες και σε μικρές εταιρίες. Ωστόσο, η σημείωση δείχνει ότι η εταιρεία πρέπει να διατηρεί έναν κατάλογο κανονισμών, ο οποίος αποτελεί το θέμα με το οποίο πραγματεύεται το κεφάλαιο αυτό.

Αφού προηγήθηκε η υλοποίηση του προτύπου περιβαλλοντικής διαχείρισης από αρκετές εταιρίες, που απασχολούνται σε διαφορετικούς τομείς της βιομηχανίας, έγινε φανερό ότι προσφέρεται πολύ λίγη βοήθεια προκειμένου να είναι σε θέση μία εταιρεία να αναγνωρίζει τη σχετική νομοθεσία.

Και οι τέσσερις προαναφερθείσες πηγές μπορεί να μην επαρκούν, ακόμη και στις οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες. Και αν αυτές οι πηγές είναι ανεπαρκείς για τις ανεπτυγμένες χώρες, οι εταιρείες που βρίσκονται σε μη ανεπτυγμένες χώρες, αντιμετωπίζουν πολύ σοβαρότερα προβλήματα σχετικά με την υλοποίηση του ISO 14000 συγκριτικά με το ISO 9000.

Ταυτόχρονα με την απαίτηση του ISO 14000, υφίσταται ένας ακόμη λόγος που καθιστά αναγκαία τη σύνταξη ενός Καταλόγου Κανονισμών. Για τα περισσότερα από τα ζητήματα που μπορούν να διευθετηθούν μέσω του προτύπου. Ισχύουν υποχρεωτικές νομικές απαιτήσεις και όχι απλώς απαιτήσεις της αγοράς ή των πελατών, που συνήθως αποτελούν το κύριο για την υλοποίηση του ISO 9000. Κάθε ανώτερο διευθυντικό στέλεχος, έχει τη νομική υποχρέωση να γνωρίζει τους ισχύοντες νόμους που αφορούν τις αρμοδιότητες του / της μέσα στην εταιρεία. Σε αρκετούς τομείς, ιδιαίτερα στη δημόσια ασφάλεια, την ασφάλεια προϊόντων και στην υγεία και ασφάλεια του προσωπικού, μπορεί να καταλογίζεται στο διευθυντή τόσο η συλλογική όσο και η προσωπική ευθύνη λόγω άγνοιας ή αμέλειας.

Πρέπει να διεξαχθεί ο εντοπισμός των ισχύοντων κανονισμών, παρά τις δυσκολίες που μπορεί να υπάρχουν.

Μόνο στην Ευρωπαϊκή Ένωση μπορεί κανείς να διαπιστώσει κάποια πρόοδο όσον αφορά την εναρμόνιση της νομοθεσίας. Ωστόσο, σε κάθε Ευρωπαϊκή χώρα ισχύουν ακόμη τόσο οι Ευρωπαϊκοί όσο και οι τοπικοί νόμοι. Μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι σε χώρες που δεν ανήκουν στην Ευρωπαϊκή ένωση, όπως οι ΗΠΑ, ο Καναδάς και η Αυστραλία, υπάρχει διαφορετική νομοθεσία για κάθε χώρα, πολιτεία ή επαρχία. Επιπροσθέτως, η νομοθεσία συνεχώς συμπληρώνεται και εκσυγχρονίζεται.

Οι αναγνώστες, μπορεί να εκπλαγούν από το γεγονός ότι ο νομικός σύμβουλος ή ο δικηγόρος της εταιρείας μπορεί να μην είναι σε θέση να

ικανοποιεί πλήρως την απαίτηση για εναρμόνιση της νομοθεσίας και αν κάποιος λάβει υπόψη του το γεγονός αυτό, μπορεί να κατανοήσει πλήρως τη σημασία ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης.

#### 4.4 Ασφάλεια

Η εργασία στο χώρο της κουζίνας θεωρείται μια σχετικά ασφαλής απασχόληση, τουλάχιστον σε σύγκριση με πολλές άλλες βιομηχανικές εργασίες. Παρ'όλα αυτά, ο χώρος αυτός περικλείει πολλούς κινδύνους<sup>52</sup>. Πολύ συνήθη φαινόμενα είναι οι μικροτραυματισμοί απο κοψίματα και καψίματα, αλλά είναι πιθανόν να συμβούν και πολύ πιο σοβαροί τραυματισμοί. Ο μεγάλος αριθμός ισχυρού εξοπλισμού και καυτών μηχανημάτων σε συδυασμό με το φόρτο εργασίας και τους γρήγορους ρυθμούς που επικρατούν στην κουζίνα, καθιστούν απαραίτητη την απόλυτη προσοχή εκ μέρους όλων των εργαζομένων και την πιστή υπακοή στους κανόνες της ασφάλειας.

Στην κουζίνα πρέπει να υπάρχει άριστα εξοπλισμένο φαρμακείο, το οποίο, μεταξύ των άλλων να έχει ειδικά φάρμακα και γάζες για την αντιμετώπιση των εγκαυμάτων.

Μερικές απο τις κατηγορίες των ατυχημάτων<sup>29</sup> είναι:

1) Εγκαύματα. Είναι η συνηθέστερη κατάληξη ατυχημάτων στους εστιατορικούς χώρους και ιδιαίτερα στην παραγωγή. Οι οδηγίες που ακολουθούν μπορούν να βοηθήσουν στην αποφυγή αλλά και στην αντιμετώπισή τους.

- Όταν χρησιμοποιείτε μια οποιαδήποτε συσκευή, ακολουθείτε σχολαστικά τις οδηγίες χρήσεως.

---

<sup>52</sup> βλ. Αθαν. Γ. Μάρας, *Οργάνωση – Τεχνική ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ*, INTERBOOKS, Αθήνα(1999),σελ.113-118.

<sup>29</sup> βλ. Αθαν. Γ. Μάρας, *Οργάνωση – Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων*, INTERBOOKS, Αθήνα (1999), σελ.113-118

- Να προετοιμάζετε έχοντας ελεύθερο χώρο για την εναπόθεση του σκεύους που θα βγάλετε απο τον φούρνο ή την εστία.
- Να χρησιμοποιείτε στεγνά βοηθήματα όταν πιάνετε σκεύη με υψηλές θερμοκρασίες.
- Να μην χρησιμοποιείτε σκεύη με χαλαρά χερούλια ή κοίλους πάτους.
- Να χρησιμοποιείτε μακρίες κουτάλες ή σπάτουλες.
- Να αφήνετε τα σκεύη και τον εξοπλισμό να κρυώσουν προτού αρχίσετε να τα καθαρίζεται.
- Μάθετε πως να σβήνετε φωτιές. Μην χρησιμοποιείτε νερό σε όλες τις περιπτώσεις.

2) Θλάσεις μυών και πτώσεις. Για να αποφύγετε το συχνό φαινόμενο των θλάσεων και των πτώσεων σε αυτούς τους χώρους, ορισμένες βασικές οδηγίες είναι απαραίτητες διότι αφορούν καθημερινές κινήσεις που κρύβουν κινδύνους. Πιο αναλυτικά καλό είναι:

- Να στηρίζετε καλά προτού επιχειρήσετε να σηκώσετε βαρύ αντικείμενο.
- Να μην γέρνετε προς τα εμπρός ή στο πλάι όταν σηκώνετε κάτι.
- Να διατηρείτε τα πατώματα καθαρά και στεγνά.
- Να παρέχετε αρκετό φωτισμό στους χώρους κίνησης και εργασίας.

3) Κοψίματα. Οι τραυματισμοί από κοφτερά εργαλεία είναι μαζί με τα εγκαύματα τα συνηθέστερα ατυχήματα στους εστιατορικούς χώρους και ιδιαίτερα στην παραγωγή.

- Τοποθετείτε πάντοτε το προϊόν που πρόκειται να κόψετε πάνω στο τραπέζι ή σε μια ξύλινη σανίδα, να το πιάνετε σταθερά και να κόβετε απο πάνω προς τα κάτω.
- Τα στομωμένα μαχαίρια δημιουργούν περισσότερα προβλήματα από τα ακονισμένα, διότι αναγκάζουν τον χειριστή τους να ασκεί μεγαλύτερη πίεση.

- Να πετάτε ή να επιδιορθώνετε τα μαχαίρια που έχουν χαλαρές λαβές.
- Μην χρησιμοποιείτε τα μαχαίρια σαν υποκατάστατα κατσαβιδιών ή ανοιχτηριών για κονσέρβες.
- Εάν σπάσει πιάτο και πολύ περισσότερο ποτήρι, μέσα στο πλυντήριο, πιάστε τα γυαλιά με βρεγμένο πανί.
- Να κάνετε πάντα προληπτική συντήρηση στα μηχανήματα πάσης φύσεως και ιδιαίτερα αυτά που κρύβουν κινδύνους.

4) Πυρκαγιά. Μια σειρά προφυλάξεων που μειώνουν τον κίνδυνο πυρκαγιάς εστιατορικούς χώρους παραγωγής και διάθεσης είναι:

- Να καθαρίζετε και να συντηρείτε σωστά τον μαγειρικό εξοπλισμό καθώς και όλους τους αγωγούς και φίλτρα εξαερισμού.
- Εκτός απο υγειονομικοί, είναι και λόγοι ασφαλείας αυτοί που απαγορεύουν το κάπνισμα σε πολλούς χώρους.
- Βεβαιωθείτε ότι υπάρχει πυροσβεστικός εξοπλισμός και να γνωρίζετε τη χρήση του.
- Σε κάθε περίπτωση οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουν καλά την χρήση εξόδων κινδύνου.

Όσον αφορά στην οργάνωση και εκπαίδευση του προσωπικού για την αντιμετώπιση περιπτώσεων πυρκαγιάς, οι τουριστικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι εστιατορικές, λόγω του αντικειμένου εκμετάλλευσής τους, υποχρεώνονται να οργανώνουν και να εκπαιδεύουν συνεχώς το προσωπικό τους σε θέματα πυροπροστασίας, κατάσβεσης πυρκαγιών και οργανωμένης εκκένωσης των χώρων τους. Είναι γεγονός ότι όσο ταχύτερα γίνεται η επέμβαση σε περίπτωση πυρκαγιάς, τόσο περισσότερο μειώνεται ο κίνδυνος εξάπλωσης της και καθίσταται ευκολότερη η κατάσβεσή της για το λόγο αυτό κάθε αίθουσα συγκέντρωσης κοινού πρέπει να διαθέτει ειδικό πρόγραμμα καταπολέμησης πυρκαγιάς που θα εφαρμόζεται μόλις σημάνει με οποιοδήποτε μέσο

συναγερμός. Ως αρχηγός της ομάδας πυροπροστασίας επιλέγεται έμπειρο στέλεχος της επιχείρησης, ο οποίος με την σειρά του επιλέγει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ή υπομάδων, πάντα με την έγκριση του διευθυντού της επιχείρησης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

- 5.1 Είδη Ερευνών
- 5.2 Βασικά στάδια προετοιμασίας των επιστημονικών εργασιών
- 5.3 Η επιλογή και η οριοθέτηση του αντικειμένου της έρευνας
  - 5.3.1 Παράγοντες και κριτήρια επιλογής του θέματος της έρευνας
- 5.4 Η σημασία και η επιστημονική διάσταση του θέματος της έρευνας
- 5.5 Προϋποθέσεις για επιτυχή ολοκλήρωση των επιστημονικών ερευνών
  - 5.5.1 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

## 5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Τα κύρια είδη των προβλημάτων, τα οποία ενδιαφέρουν τον άνθρωπο και μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο έρευνας είναι αναρίθμητα. Μεταξύ αυτών σημαντικότερα θεωρούνται αυτά που μπορούν να απαντηθούν χωρίς επιστημονικές μεθόδους, είναι δύσκολο να απαντηθούν ακόμη και με τη χρήση επιστημονικών μεθόδων, μπορούν να απαντηθούν με τη χρήση επιστημονικών μεθόδων, χωρίς αυτό κατ'ανάγκη να σημαίνει ότι οι λύσεις που προκύπτουν είναι ικανοποιητικές και οριστικές. Κατά συνέπεια, ενδιαφέρει κατ' αρχήν να εξεταστεί κατά πόσο το πρόβλημα χρειάζεται, μπορεί και πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο επιστημονικής έρευνας. Στην περίπτωση που η απάντηση στο βασικό αυτό ερώτημα είναι καταφατική, θα πρέπει να υπολογιστούν, έστω και κατά προσέγγιση, οι απαιτήσεις του σε χρόνο, σε κόστος, καθώς και σε εξειδικευμένη γνώση.

### 5.1 Είδη ερευνών

Ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκεται, μπορούμε να διακρίνουμε τις επιστημονικές έρευνες σε τρεις βασικές κατηγορίες, τις διερευνητικές, τις περιγραφικές και τις πειραματικές.

#### ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

1. έμφαση στην ανακάλυψη
2. χαρακτηριστικό τους η ευελιξία

#### ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

1. είναι περισσότερο οργανωμένες, προδιαγραμμένες και σχεδιασμένες
2. απαιτείται προσοχή για τυχόν μεροληψία.

#### ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

1. στηρίζονται στο πείραμα
2. απαιτούν ευελιξία και εμπειρία

### **α) Διερευνητικές Έρευνες**

Οι *διερευνητικές έρευνες* αποβλέπουν στη διατύπωση ενός προβλήματος με σκοπό την εξέταση ή διατύπωση υποθέσεων, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων και την ανάλυση αποκαλυπτικών καταστάσεων. Οι διερευνητικές έρευνες έχουν σαν κύριο σκοπό την ανακάλυψη και την καινοτομία, γι' αυτό και βασικό χαρακτηριστικό τους αποτελεί η ευελιξία. Σημαντική συμβολή για την επιτυχία των ερευνών αυτών θεωρείται:

- η εμπειρία και
- η συμμετοχή εμπειρογνομόνων.

### **β) Περιγραφικές Έρευνες**

Οι *περιγραφικές έρευνες* έχουν ως σκοπό τον προσδιορισμό και την εκτίμηση των χαρακτηριστικών μιας δεδομένης κατάστασης. Για την επιτυχία των ερευνών αυτών απαιτείται:

- προσοχή για τυχόν μεροληψία.
- να είναι περισσότερο οργανωμένες, προδιαγραμμένες και σχεδιασμένες.

### **γ) Πειραματικές Έρευνες**

Οι *πειραματικές έρευνες* αποσκοπούν στον έλεγχο της ορθότητας των υποθέσεων. Δηλαδή, με τις έρευνες αυτές ελέγχεται αν μεταξύ δύο μεταβλητών υπάρχει συστηματική σχέση, π.χ. ελέγχεται αν:

η μια μεταβλητή εμφανίζεται πάντα με κάποια άλλη, οι μεταβολές μιας μεταβλητής συνοδεύονται από μεταβολές μιας άλλης.

Οι πειραματικές έρευνες στηρίζονται στο πείραμα: φυσικό ή τεχνικό, μέσω του οποίου ο ερευνητής ελέγχει το παραδεκτό μιας υπόθεσης.

## 5.2 Βασικά Στάδια Προετοιμασίας των Επιστημονικών Εργασιών

Το περιεχόμενο και τα βασικά μέρη τα οποία πρέπει να περιλαμβάνει μια επιστημονική εργασία προσδιορίζονται από διάφορους παράγοντες. Μεταξύ των κυριότερων θεωρούνται:

- ο σκοπός για τον οποίο γίνεται η έρευνα,
- η φύση του αντικειμένου,
- οι χρησιμοποιούμενες επιστημονικές μέθοδοι προσέγγισης του θέματος,
- το αν η έρευνα στηρίζεται σε πρωτογενή ή δευτερογενή έρευνα,
- η τελική μορφή την οποία θα έχει η έρευνα,
- η έκταση την οποία η έρευνα θα καλύπτει.

### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

1. Η επιλογή και η οριοθέτηση του αντικειμένου της έρευνας
2. Η βιβλιογραφική έρευνα
3. Η συστηματική επιλογή, μελέτη, καταγραφή και αρχειοθέτηση των κύριων βιβλιογραφικών πηγών, ώστε να αποσαφηνισθούν:
  - οι κύριες έννοιες, το περιεχόμενο και τα όρια του θέματος
  - η μεθοδολογία για τη διερεύνησή του.
4. Η επανεξέταση και η διατύπωση του προβλήματος με βάση τις γνώσεις από τη βιβλιογραφική έρευνα
5. Η οριστική επιλογή της μεθοδολογίας
6. Ο σχεδιασμός της έρευνας αναφορικά με:
  - το μοντέλο το οποίο πρόκειται να χρησιμοποιηθεί,
  - τα μέσα συγκέντρωσης των απαραίτητων στατιστικών στοιχείων, π.χ. ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, αρχεία κ.λ.π. και η διεξαγωγή ελέγχων αξιοπιστίας,
  - το δείγμα της έρευνας,
  - τους τρόπους καταχώρησης και επεξεργασίας των στοιχείων,

- την προετοιμασία των ατόμων που, εκτός των ερευνητών, θα ασχοληθούν με τη διεξαγωγή της έρευνας, π.χ. με τη συμπλήρωση και τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, την καταχώρηση των στοιχείων κ.λ.π.
7. Η συγκέντρωση των στατιστικών στοιχείων, η ταξινόμηση και η αρχειοθέτησή τους
  8. Η καταχώρηση των στοιχείων στον ηλεκτρονικό υπολογιστή και ο προσεκτικός έλεγχος για τυχόν λάθη καταχώρησης
  9. Η στατιστική επεξεργασία των στοιχείων
  10. Η εξαγωγή των πρώτων αποτελεσμάτων και η ερμηνεία τους
  11. Η εξαγωγή των συμπερασμάτων και η σύγκρισή τους με τα συμπεράσματα άλλων σχετικών ερευνών
  12. Η διαπίστωση του κατά πόσο οι βασικές υποθέσεις της έρευνας (hypotheses) έχουν ή όχι επαληθευτεί.

Η συνολική έκταση την οποία χρειάζεται να καλύπτει μια έρευνα διαμορφώνεται ανάλογα με τον σκοπό ο οποίος επιδιώκεται με αυτήν. Δηλαδή, εξαρτάται από το αν γίνεται

προκειμένου να ολοκληρωθεί μια διδακτορική διατριβή, μια μονογραφία, ένα επιστημονικό άρθρο ή για διάφορους άλλους σκοπούς. Ανάλογα διαμορφώνονται και τα βασικά στάδια των επιστημονικών εργασιών, τα οποία, κατά κανόνα, αντιστοιχούν στις παρακάτω κύριες φάσεις προετοιμασίας.

1. Η επιλογή και η οριοθέτηση του αντικειμένου της έρευνας, η οποία γίνεται με βάση τα κατάλληλα κριτήρια επιλογής του θέματος.
2. Η γενικότερη ενημέρωση του ερευνητή ή των ερευνητών σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας και τις κύριες έννοιες που το προσδιορίζουν και το αποσαφηνίζουν. Το στάδιο αυτό αφορά κυρίως τη βιβλιογραφική έρευνα τη σχετική με το θέμα. Δηλαδή, ο ερευνητής ή οι ερευνητές οφείλουν να αναζητήσουν τις επιστημονικές εργασίες που έχουν γίνει και

δημοσιευτεί και έχουν σχέση με το αντικείμενο, παρέχουν χρήσιμα στοιχεία, προσδιορίζουν τη μεθοδολογία η οποία έχει εφαρμοστεί, ή ακόμη καθοδηγούν αναφορικά με τις βιβλιογραφικές πηγές στις οποίες έχουν προηγουμένως στηριχθεί άλλοι ερευνητές οι οποίοι απασχολήθηκαν με το ίδιο αντικείμενο ή άλλα συναφή.

3. Η επιλογή, η καταγραφή και η συστηματική αρχειοθέτηση των χρήσιμων βιβλιογραφικών πηγών και η πολύ προσεκτική και εμπειριστατωμένη μελέτη τους, ώστε να γίνουν βαθύτερα κατανοητές:
  - οι κύριες έννοιες οι οποίες προσδιορίζουν το περιεχόμενα και τα όρια του υπό έρευνα θέματος.
  - η μεθοδολογία η οποία είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί για την προσέγγισή του.
4. Η επανεξέταση του προβλήματος ή θέματος της επιστημονικής έρευνας και η διατύπωσή του με βάση τη γνώση η οποία έχει αποκομιστεί από τη βιβλιογραφική έρευνα.
5. Η προσεκτική και οριστική επιλογή της μεθοδολογίας που πρόκειται να εφαρμοστεί, η οποία θα πρέπει να είναι αξιόπιστη προκειμένου να γίνει αποδεκτή από την επιστημονική κοινότητα, είτε έχει αποφασιστεί να είναι πρωτογενής είτε δευτερογενής, δηλαδή πρόκειται να στηριχθεί σε δευτερογενείς βιβλιογραφικές πηγές και δευτερογενή στοιχεία.
6. Ο σχεδιασμός και η προετοιμασία της έρευνας αναφορικά με:
  - Το μοντέλο το οποίο θα χρησιμοποιηθεί.
  - Τα μέσα συγκέντρωσης των απαραίτητων στατιστικών στοιχείων, όπως είναι τα ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις, τα αρχεία κλπ., καθώς και η διεξαγωγή των σχετικών ελέγχων αξιοπιστίας κ.λ.π.
  - Το δείγμα της έρευνας, ώστε αυτό να είναι το κατάλληλο, από άποψης μεγέθους και άλλων χαρακτηριστικών (π.χ. τυχαίο ή μη), ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του συγκεκριμένου θέματος.

- Την επιλογή των τρόπων καταχώρησης και επεξεργασίας των στοιχείων, όπως π.χ. το στατιστικό πακέτο SPSS, καθώς και οι στατιστικές μέθοδοι βάσει των οποίων θα πραγματοποιηθεί η στατιστική επεξεργασία των στοιχείων.
- Την προετοιμασία των ατόμων τα οποία, εκτός του ερευνητή / της ερευνήτριας, θα ασχοληθούν με τη διεξαγωγή της έρευνας, όπως π.χ. με τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, την καταχώρηση των στοιχείων κ.λ.π.

7. Η συγκέντρωση των στατιστικών στοιχείων της έρευνας, η ταξινόμηση, η αρχειοθέτηση και η προετοιμασία για την στατιστική τους επεξεργασία.

8. Η καταχώρηση των στατιστικών στοιχείων στον ηλεκτρονικό υπολογιστή και ο προσεκτικός έλεγχος για τυχόν λάθη καταχώρησης.

9. Η στατιστική επεξεργασία των στατιστικών στοιχείων με βάση τις μεθόδους οι οποίες έχουν προεπιλεγεί.

10. Η εξαγωγή των πρώτων αποτελεσμάτων, η ερμηνεία τους και η διεξαγωγή συμπληρωματικής στατιστικής επεξεργασίας με βάση τα ερωτήματα τα οποία γεννώνται από τα πρώτα αποτελέσματα.

11. Η εξαγωγή των συμπερασμάτων και η σύγκρισή τους με τα συμπεράσματα άλλων σχετικών με το θέμα ερευνών, η ερμηνεία των διαπιστούμενων διαφορών.

12. Η διαπίστωση του κατά πόσο οι βασικές υποθέσεις της έρευνας, όπως έχουν εξ αρχής διατυπωθεί, επαληθεύονται ή όχι από τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των στοιχείων.

Από την σύντομη αναφορά στα διάφορα στάδια διεξαγωγής των επιστημονικών εργασιών, γίνεται προφανές ότι αυτές προϋποθέτουν σοβαρότητα, συστηματική προσπάθεια, αφιέρωση σημαντικού χρόνου, γνώση, εμπειρία, ακρίβεια, τάξη, συνέπεια και κυρίως υπομονή!

Προφανώς, κάθε ένα από τα προαναφερθέντα βασικά στάδια, τα οποία κατά κανόνα απαιτείται να ακολουθηθούν για την ολοκλήρωση μιας

επιστημονικής εργασίας, είναι σημαντικό και συμβάλλει ουσιαστικά στην επιτυχημένη διεξαγωγή και ολοκλήρωση της έρευνας. Ωστόσο, το στάδιο που αναφέρεται στην επιλογή και τη διατύπωση του προβλήματος, κατά την γνώμη πολλών ερευνητών αλλά και κατά την προσωπική μου άποψη, έχει ιδιαίτερη σημασία. Για το λόγο αυτό στη συνέχεια γίνεται μια ειδικότερη αναφορά στο βασικό αυτό στάδιο, δεδομένου ότι τυχόν σχετικές ασάφειες και αδυναμίες ενδέχεται να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και να χαθούν σημαντικές προσπάθειες και πολύτιμος χρόνος, απαραίτητος για την ολοκλήρωση όλων των σταδίων που ακολουθούν.

### **5.3 Η Επιλογή και η Οριοθέτηση του Αντικειμένου της Έρευνας**

#### **5.3.1 Παράγοντες και κριτήρια επιλογής του θέματος της έρευνας**

Όπως προαναφέρθηκε ήδη, η επιλογή και η οριοθέτηση του αντικειμένου της έρευνας, και πιο συγκεκριμένα, η οριστική διατύπωση του θέματος ή του τίτλου της εργασίας, αποτελούν μια αρκετά δύσκολη και απαιτητική διανοητική διεργασία. Αν και πολλοί και διάφοροι είναι οι παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την τελική διαμόρφωση και επιλογή του θέματος, ωστόσο, αυτό αποτελεί κυρίως συνάρτηση:

- της προσωπικότητας του ερευνητή
- του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινείται και εργάζεται
- των προσωπικών του κινήτρων, κλίσεων και ενδιαφερόντων του ερευνητή.

### **5.4 Η Σημασία και η Επιστημονική Διάσταση του Θέματος της Έρευνας**

Η επιλογή και η διατύπωση ενός βασικού προβλήματος ως αντικείμενο μιας έρευνας πολύ συχνά, αποτελεί ένα από τα δυσκολότερα στάδια της διεξαγωγής των επιστημονικών εργασιών. Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή και μεθοδευμένη προσέγγιση, ώστε να αποφεύγεται κατά το δυνατόν η σύγχυση, σχετικές παρανοήσεις και προβλήματα, αλλά και σπατάλη πολύτιμου χρόνου.



Για το σκοπό αυτό ο ερευνητής είναι χρήσιμο να κάνει μια προκαταρκτική διερεύνηση του κατά πόσο το πρόβλημα που ενδέχεται να τους απασχολήσει χρειάζεται, μπορεί και πρέπει να εξεταστεί επιστημονικά.

Η σύγχρονη επιστήμη χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση νέων ερωτημάτων ή την επανεμφάνιση παλαιών, συνιστώντας κατ' ουσίαν μια ατέλειωτη διαδικασία, που σύμφωνα με την άποψη του K. Jaspers ... κατευθύνεται προς το άπειρον!

Προφανώς ιδιαίτερη βαρύτητα και ενδιαφέρον έχει γενικότερα η σημασία του προς έρευνα θέματος ή του προς επίλυση προβλήματος. Κατά συνέπεια, η εξέταση και η εκτίμηση της σημασίας του θέματος και της χρησιμότητας των αποτελεσμάτων τα οποία θα προκύψουν από την ολοκλήρωση της έρευνας, κατέχει κύρια θέση στο πλαίσιο της προσπάθειας τόσο του προσδιορισμού του όσο και της οριοθέτησής του.

### **5.5 Προϋποθέσεις για Επιτυχή Ολοκλήρωση των Επιστημονικών Ερευνών**

Η ικανοποιητική ολοκλήρωση των Επιστημονικών Ερευνών απαιτεί την ουσιαστική κάλυψη ορισμένων βασικών προϋποθέσεων. Μεταξύ αυτών σημαντικές είναι οι εξής:

- η έγκαιρη κατανόηση και οριοθέτηση του θέματος,
- η πρόσβαση στις υπάρχουσες πηγές - βιβλιογραφία,
- η συνοχή και η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας,
- η μεθοδικότητα και η τάξη,
- η σταθερή υποστήριξη από τους υπεύθυνους, ώστε η ολοκλήρωση των εργασιών να εξελιχθεί ομαλά, με επιτυχία και εντός των χρονικών ορίων.

### 5.5.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει έναν αριθμό διαφορετικών τύπων ερωτήσεων όπως:

A) Οι κλειστές ερωτήσεις (Closed-end questions) οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να επιλέξει μεταξύ προκαθορισμένων απαντήσεων. «Οι κλειστές ερωτήσεις είναι πολύ δημοφιλείς όταν γίνεται ποσοτική έρευνα διότι όλες οι απαντήσεις μπορούν να κωδικοποιηθούν»

Χρησιμοποιήθηκαν τα εξής είδη:

1. Διπλής επιλογής (Dichotomous). Είναι η ερώτηση εκείνη η οποία δίνει στον ερωτώμενο δύο επιλογές για την απάντησή του. Συνήθως απαντάται με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ.

2. Πολλαπλής επιλογής (Multiple choice). Είναι η ερώτηση εκείνη η οποία δίνει στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να επιλέξει ποια απάντηση μεταξύ τριών και πλέον επιλογών.

B) Ανοικτές ερωτήσεις (Open-end questions) οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να απαντήσει ό,τι νομίζει, να αιτιολογήσει την απάντησή του και να αναπτύξει, μερικές φορές την άποψή του. Οι ερωτήσεις αυτές «θεωρούνται ιδιαίτερα χρήσιμες λόγω της αυθόρμητης φύσης των απαντήσεων η οποία χρωματίζεται από την προσωπική άποψη κάθε ατόμου»

Αντικείμενο της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας είναι η διερεύνηση του τι θεωρούν οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα, ΠΟΙΟΤΗΤΑ, τι πιστεύουν ότι δυσαρεστεί τους πελάτες τους και πως προσπαθούν να γίνει πιο ποιοτική η εξυπηρέτηση των πελατών τους. Έτσι λοιπόν, κρίθηκε αναγκαίο ένα ερωτηματολόγιο που μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στάλθηκε σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες σε όλη την Ελλάδα.

Στο ερωτηματολόγιο συμπεριλαμβάνονται 3 ερωτήσεις επιλογής με κλίμακα βαθμολόγησης:

*Ερώτηση 1: Ποιά θεωρείτε οτι αποτελούν τα βασικότερα κριτήρια στην εξυπηρέτηση των πελατών;*

<i>Ποιότητα</i>	
<i>Οργάνωση</i>	
<i>Καθαριότητα</i>	
<i>Κέρδος</i>	
<i>Σεβασμός/Ευγένεια</i>	
<i>Άλλο...</i>	

*Ερώτηση 2: Ποιοί παράγοντες συμβάλλουν στην δυσαρέσκεια των πελατών;*

<i>Ποιότητα</i>	
<i>Οργάνωση</i>	
<i>Ελλιπής εκπαίδευση εργαζομένων</i>	
<i>Υψηλό κόστος</i>	
<i>Αγένεια</i>	
<i>Άλλο...</i>	

*Ερώτηση 5: Ποιά τα κριτήρια επιλογής των ανωτέρω στελεχών;*

<i>Κατάρτιση</i>	
<i>Εμπειρία</i>	
<i>Εμφάνιση</i>	
<i>Διοργανωτικές ικανότητες</i>	

<i>Ευγένεια</i>	
<i>Άλλα...</i>	

Ακόμη χρησιμοποιήθηκαν και ερωτήσης ανοικτής απάντησης που είναι οι εξής:

*Ερώτηση 3: Υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές για την προσφορά ποιοτικής εξυπηρέτησης; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.*

*Ερώτηση 4: Ποιά από τα στελέχη της επιχειρήσεως ευθύνονται για τον έλεγχο ποιότητας και εξυπηρέτησης στα επισιτιστικά τμήματα;*

*Ερώτηση 6: Ποιόν οργανισμό πιστοποίησης ποιότητας(I.S.O., H.A.C.C.P.), εμπιστεύστε περισσότερο;*

Από την επεξεργασία των απαντήσεων που λάβαμε προκύπτουν τα παρακάτω στοιχεία:

- Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ένα σημαντικό κριτήριο για την εξυπηρέτηση των πελατών είναι το κέρδος.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν για το υψηλότερο κέρδος στην επιχείρησή τους χωρίς να υπάρχει στο μυαλό τους η ιδέα για την ποιότητα και την ευχαρίστηση του πελάτη. Έτσι λοιπόν προσφέρουν τα απαραίτητα στον πελάτη αρκεί εκείνος να πληρώσει...

- Ένας από τους πιο συχνούς λόγους που συμβάλλει στην δυσαρέσκεια των πελατών είναι η οργάνωση.

Η οργάνωση των επιχειρήσεων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο αφού αν δεν υπάρχει παρουσιάζει μια επιχείρηση που δεν μπορεί να κάνει σωστά την δουλειά της και δεν δείχνει να ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ικανοποίηση του πελάτη.

- Τα μέσα και οι κατάλληλες υποδομές φαίνεται να υπάρχουν.
- Ο έλεγχος της ποιότητας θα πρέπει να ενδιαφέρει τους περισσότερους στην επιχείρηση ιδιαίτερα όμως να απασχολεί τον διευθυντή.

- Η πλειψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η εμφάνιση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιλογή των υπαλλήλων που θα απασχοληθούν στην επιχείρησή τους. Όμως υπάρχουν και άλλα κριτήρια για την τελική επιλογή των εργαζομένων.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Εν κατακλείδι, η συνήθεια του φαγητού σε χώρους μαζική εστίασης, βλέπουμε ότι ξεκινά από την αρχαιότητα. Φθάνοντας στο σήμερα, παρατηρούμε ότι εξακολουθεί να αποτελεί συνήθεια και των σύγχρονων ανθρώπων, προσαρμοσμένη όμως στις προδιαγραφές του 21ου αιώνα. Έτσι, η δημιουργία και λειτουργία ενός εστιατορίου καθίσταται μία άκρως απαιτητική και εξελισσόμενη διαδικασία. Οι ανάγκες αυτές λοιπόν, οδήγησαν στην αναζήτηση κατάλληλα καταρτισμένου προσωπικού από το μέρος της επιχείρησης, προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι της.

Οι σωστά οργανωμένες εστιατορικές μονάδες κατά τον τρόπο που αναφέρθηκε στην εργασία αυτή, αποτελούν μία από τις σημαντικότερες επιμέρους μονάδες του ευρύτερου συνόλου των Τουριστικών Επιχειρήσεων. Είναι δηλαδή ένας από τους κυριότερους παράγοντες διαμόρφωσης του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει μια χώρα. Κατά συνέπεια, η άριστη οργάνωση και διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων είναι σε θέση να οδηγήσει τη χώρα μας σε πρωταγωνιστικές θέσεις στην παγκόσμια αγορά. Αυτό επαφίεται τόσο στις μεμονωμένες επιχειρήσεις, όσο και στην πολιτεία γενικότερα. Οι μεν επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους θα πρέπει να διαθέτουν ευσυνειδησία και να συνδυάζουν την ποιότητα με την ποσότητα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η πολιτεία από τη μεριά της και αυτή, έχει καθήκον να υποστηρίζει τις επιχειρήσεις αυτές με κάθε τρόπο, αλλά περισσότερο με την επίδειξη ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για την τουριστική εκπαίδευση. Διότι, η ποιοτική στελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ο μοναδικός δρόμος για την μακρόχρονη ανάπτυξή τους, η οποία είναι σε θέση να οδηγήσει σε μακρόχρονη τουριστική ανάπτυξη τη χώρα μας.

## ● ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Μάρας Αθαν. Γ.** , (1999) *«Οργάνωση – Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων»*, INTERBOOKS, Αθήνα
- **Μύρων Μ. Ζαβλάνος**, (2006) *«Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και Προϊόντα»*, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ , Αθήνα
- **Τζωρακολευτεράκης Ζαχαρίας**, (1994) *«Προμήθειες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων»*, ΠΑΝΕΠΗΣΤΙΜΙΑΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ , Ηράκλειο
- **Καμπουρίδης Γεώργιος**, (2001) *«Η Στρατηγική της ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία επιχείρηση»*, ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, Αθήνα
- **Μύρων Μ. Ζαβλάνος**, (1999) *«Οργανωτική Συμπεριφορά»* , ΕΛΛΗΝ, Αθήνα
- **Τσιότρας Γ.Δ.**, (1995) *«Βελτίωση ποιότητας»*, ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ
- **Λογοθέτης Μιχ. Λιαρμακόπουλος**, (2004) *«Διοίκηση Συστημάτων Παραγωγής»*, ΛΥΧΝΟΣ, Αθήνα Πάτρα
- **John Prior μτφρ. Νίκος Σαρρής**, (2000) *«Εκπαίδευση και ανάπτυξη»*, ΕΛΛΗΝ, Αθήνα
- **Σπανός Αντώνης**, (1997) *«Υπηρεσίες Ποιότητας: Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά»*, ΓΑΛΑΙΟΣ, Αθήνα
- **Jean- Francois Manzoni και Jean – Louis Barsoux**, (2002) *«Για τη διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»*, Harvard Business Review, Αθήνα
- **Σπ. Ζευγαρίδη Γεωρ. Σταματιάδη**, (1992) *«Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού»*, ORGANOPUBLICA, Αθήνα

- **Παναγ. Σ. Χατζηπαντελή**, (1999) «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*», ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ, Αθήνα
- **Bo. Edvarson Bertil Thomasson John Ovretveit**, (1994) «*Quality of Service. Making it really work*», BARRIE DALE, Mc Graw Hill
- **Ν. Λογοθέτης**, (2005) «*Μανατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Από τον Deming στον Taguchi και το SPC*», INTERBOOKS, Αθήνα
- **Gower επ. Dennis Lock μτφρ. Νίκος Σαρρής**, (1997) «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», ΕΛΛΗΝ, Αθήνα
- **Λογοθέτης Μιχ. Λιαρμακόπουλος**, (2007) «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Σχεδίαση Οργάνωση Έλεγχος και Βελτίωση της ποιότητας*», Αθήνα – Πάτρα
- **Αγγελόπουλος Χ. ,** (2000) «*Προγραμματισμός για την Ποιότητα Σχεδιασμός για την Ποιότητα*», ΠΑΤΡΑ ΕΑΠ
- **Βελισσαρίου Ε. Καραχοντζίδης Δ. Κομνηνάκης Μ. ,** (2000) «*Εισαγωγή στο Μανατζμεντ του Τουρισμού*», ΠΑΤΡΑ ΕΑΠ(2000)
- **Ρούπας Β. Λαλούμης Δ,** (1998) «*Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*», ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα
- **Μιχόπουλος**, (1998) «*Εκπαιδευτική Διοίκηση*», Αθήνα
- **Τζωρτζάκη**, «*Management στον 21<sup>ο</sup> αιώνα*», ΡΟΣΙΛΗ, Αθήνα
- **Ψύχας Ν. ,** (1999) «*Διοίκηση της Ποιότητας*», ΕΑΠ
- **Τζωρακολευθεράκης, Ζ.,** (1999) «*Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων μαζική παραγωγή φαγητών*», Αθήνα



- **Λάμπρος Καταραχίας**, (1998) «Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις», ΕΛΛΗΝ, Αθήνα
- **Μύρων Ζαβλάνος**, «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», ΕΛΛΗΝ, Αθήνα
- **Δημήτρης Αθ, Λαλούμης Βασίλης Χρ. Ρούπας**, (1996) «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών επιχειρήσεων», INTERBOOKS, Αθήνα
- **Gower / Brian Rothery**, (1998) «ISO 1400 Iso 9000», επιμέλεια Ιωάννης Αυγερινός, ΕΛΛΗΝ, Αθήνα

#### Σημειώσεις Σεμιναρίων

- «HACCP ή ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ»

Εισηγητής: Λουρμπόπουλος Σταύρος (Πλέγμα Εκπαιδευτική) Ιούνιος 2001

- «Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΥΤΟΣ HACCP»

Εισηγητής: Μυλωνας Ιωάννης (ολυμπιακό ΚΕΚ) Φεβρουάριος 2005

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αξιότιμε/η Κύριε/α

Είμαστε τελειόφοιτες στο τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας και ερευνούμε την ποιοτική εξυπηρέτηση στα επισιτιστικά τμήματα των επιχειρήσεων το οποίο αποτελεί και το θέμα της πτυχιακής μας εργασίας.

Έπειτα από επιλογή συγκεκριμένων πολυτελών ξενοδοχείων ανά την Ελλάδα, θα αισθανόμαστε ιδιαίτερα ευγνώμονες εάν διαθέτατε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο της έρευνας που ακολουθεί ως επισυναπτόμενο αρχείο.

Θα βρισκόμαστε εν αναμονή της απάντησής σας . Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την βοήθειά σας.

Με εκτίμηση,

Ευγενία Πυρένη

Μαρία Ψυχογιού

[jennypir@hotmail.com](mailto:jennypir@hotmail.com)

[mariapsy86@yahoo.gr](mailto:mariapsy86@yahoo.gr)

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

**Θέμα:** Ποιοτική εξυπηρέτηση στα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Ερώτηση 1: Ποιά θεωρείτε ότι αποτελούν τα βασικότερα κριτήρια στην εξυπηρέτηση των πελατών;

Ποιότητα	
Οργάνωση	
Καθαριότητα	
Κέρδος	
Σεβασμός/Ευγένεια	
Άλλο...	

(Βαθμολογήστε με αριθμητική κλίμακα από 1-10)

Ερώτηση 2: Ποιοί παράγοντες συμβάλλουν στην δυσαρέσκεια των πελατών;

Ποιότητα	
Οργάνωση	
Ελλιπής εκπαίδευση εργαζομένων	

Υψηλό κόστος	
Αγένεια	
Άλλο...	

(Βαθμολογήστε με αριθμητική κλίμακα από 1-10)

Ερώτηση 3: Υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές για την προσφορά ποιοτικής εξυπηρέτησης; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

.....

.....

.....

Ερώτηση 4: Ποιά από τα στελέχη της επιχειρήσεως ευθύνονται για τον έλεγχο ποιότητας και εξυπηρέτησης στα επισιτιστικά τμήματα;

.....

.....

.....

Ερώτηση 5: Ποιά τα κριτήρια επιλογής των ανωτέρω στελεχών;

Κατάρτιση	
Εμπειρία	
Εμφάνιση	
Διοργανωτικές ικανότητες	
Ευγένεια	

Άλλα...	

*(Βαθμολογήστε με αριθμητική κλίμακα από 1-10)*

*Ερώτηση 6: Ποιόν οργανισμό πιστοποίησης ποιότητας (I.S.O., H.A.C.C.P.), εμπιστεύεστε περισσότερο;*

.....

*Για ποιό λόγο;.....*

.....